



CREATIVE UNIVERSITY
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

2015

**MAGDALENA
LAURA TETA**

**INFLUÊNCIA DA ORIENTAÇÃO PARA O
SERVIÇO NA PERFORMANCE EMPRESARIAL
ANÁLISE DO CASO BFA**

2015

**MAGDALENA
LAURA TETA**

INFLUÊNCIA DA ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO NA PERFORMANCE EMPRESARIAL

Dissertação apresentada ao IADE-U Instituto de Arte, Design e Empresa – Universitário, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Marketing, realizada sob a orientação científica do Doutor António Pimenta da Gama, Professor do IADE-U Instituto de Arte, Design e Empresa – Universitário e sob coorientação do Doutor Joaquim Casaca, Professor do IADE-U Instituto de Arte, Design e Empresa – Universitário.

Dedico este trabalho à minha família e amigos.

O júri

Presidente

Doutor José Manuel Pereira Ferro Camacho,
Professor Auxiliar do *Instituto de Arte, Design e Empresa – Universitário*.

Vogais

Doutor Nuno Manuel Coelho de Goulart Brandão,
Professor Coordenador do IPN – Instituto Superior de Novas Profissões.

Doutor António João Aires Pimenta da Gama,
Professor Auxiliar do *Instituto de Arte, Design e Empresa – Universitário*.

AGRADECIMENTOS A elaboração deste trabalho não teria sido possível sem a colaboração e apoio de algumas pessoas. Sem ordem de preferência, o meu agradecimento especial:

Ao Professor Doutor António Pimenta da Gama, orientador desta dissertação de mestrado. Durante todo o processo deste trabalho, a sua presença, orientação e paciência foram essenciais para a conclusão do mesmo. Foi um privilégio tê-lo como orientador. Muito Obrigada.

Ao Professor Doutor Joaquim Casaca, coorientador desta dissertação de mestrado. Foi um privilégio contar com o seu vasto leque de conhecimentos a nível da análise de dados. Aprendi muito consigo. Muito Obrigada.

Ao Banco BFA e todos os colaboradores pela disponibilidade e prontidão para responder ao questionário. Muito Obrigada

Aos meus amigos, nomeadamente: Ana Mônica Maia, Andrea Xavier, António Rodrigues, Cidália Maia, Elisabete Andrade, Irís Soeborg, Isabel Botelho, João Tormenta, Nair Xavier, Ricardo Guedes, Vanessa Maia, Vera Ferreira e Yara Oliveira. Durante a licenciatura e o mestrado foram o meu pilar de suporte e fonte de constante motivação. O meu sucesso está relacionado com a vossa ajuda. Muito Obrigada.

Por fim, agradeço aos meus pais e irmãos pelo apoio incondicional.

PALAVRAS – CHAVE Marketing, Marketing de Serviços, Marketing Bancário, Orientação para o Serviço, Performance Empresarial

RESUMO O marketing bancário, no mercado angolano em particular, tem crescido exponencialmente nos últimos anos. A instabilidade económica que o país atravessa, e consequentemente o emergente ambiente concorrencial, atribui às empresas de serviços uma preocupação maior de sobrevivência. Desta forma, as organizações tomam consciência de que o fator de diferenciação torna-se crucial, principalmente no sector de serviços, onde os recursos humanos desempenham um papel primordial. Assim sendo, a constante motivação e retenção de colaboradores de excelência é hoje elementar para uma performance empresarial favorável.

A orientação para o serviço tem vindo a ganhar maior relevância dentro das empresas de serviços, tornando-se hoje elemento fulcral em qualquer estratégia empresarial.

A atual dissertação apresenta abordagens teóricas e metodológicas no que concerne à prática da orientação para o serviço, com recurso à aplicação da escala SERV*OR de Lytle, Hom e Mokwa (1998), de modo a analisar a performance do BFA (Banco de Fomento de Angola), enquanto output desta orientação.

KEYWORDS

Marketing, Services Marketing, Banking Marketing, Service Orientation, Business Performance

ABSTRACT

The banking marketing, in Angola in particular, has grown exponentially in recent years. The economic instability that the country is facing, and consequently the emerging competitive environment, gave the service companies a greater concern for survival. In this way, organizations become aware that the differentiating factor becomes crucial, especially in the service sector, where human resources play a key role. Therefore, the constant motivation and retention of excellent employees is now elementary to a favorable business performance.

The service orientation has gained greater importance within service companies, becoming today a key element in any business strategy.

The current paper presents theoretical and methodological approaches concerning the practice of service orientation, using the application of SERV*OR scale of Lytle et al. (1998), in order to analyze the performance of BFA (Banco de Fomento de Angola), while output of this orientation.

ÍNDICE

1. APRESENTAÇÃO DO ESTUDO.....	1
1.1 Tema de Estudo.....	1
1.2 Objetivo do Estudo.....	2
1.3 Estrutura do Trabalho.....	3
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	5
2.1 Introdução.....	5
2.2 Marketing.....	6
2.2.1 Origem e Evolução do Conceito do Marketing.....	6
2.2.2 Marketing-mix e os 4 P's.....	12
2.3 Os Serviços.....	14
2.3.1 Os Serviços na Economia Moderna.....	14
2.3.2 Definição do Serviço.....	15
2.3.3 As Características dos Serviços.....	16
2.3.4 Classificação dos Serviços por Indústria e por tipos de Clientes.....	19
2.3.5 Classificação de Serviços segundo o Modelo de Lovelock.....	21
2.4 Marketing de Serviços.....	23
2.4.1 Origem e Evolução do Marketing de Serviços.....	23
2.4.2 Modelo Triangular do Marketing de Serviços.....	24
2.4.3 Marketing-mix dos Serviços e os 7 P's.....	25
2.5 Marketing Bancário.....	27
2.5.1 Origem e Evolução dos Serviços Bancários.....	27
2.5.2 Tendências Atuais dos Serviços Financeiros.....	30
2.6 A Orientação para o Serviço.....	32
2.6.1 Origem e Evolução da Orientação para o Serviço.....	32
2.6.2 Alicerces da Orientação para o Serviço.....	35
2.6.3 A escala SERV*OR.....	36
2.7 A Orientação para o Serviço e a Performance Empresarial.....	40
2.7.1 A Performance Empresarial e sua Evolução.....	40
2.7.2 Efeito da Orientação para o Serviço na Performance Empresarial.....	44
3 OBJETIVOS DE ESTUDO E FORMULAÇÃO DE HIPÓTESES.....	45
3.1 Modelo Conceptual de Investigação.....	45
3.2 Hipóteses Específicas.....	46
3.3 Variáveis de Estudo.....	50
3.3.1 Escala SERV*OR.....	50
4 METODOLOGIA.....	53
4.1 Introdução.....	53
4.2 A Realidade Filosófica da Ciência: Paradigmas de Investigação Científica.....	53

4.3	Abordagem Quantitativa e Abordagem Qualitativa.....	54
4.4	A Investigação Baseada no Estudo de Caso.....	54
4.4.1	Tipologia dos Estudos de Caso.....	55
4.5	Estudo de Caso.....	56
4.6	Instrumentos de Recolha de Dados.....	57
4.6.1	Questionário.....	58
4.7	Definição do Estudo de Caso.....	59
4.7.1	Banca em Angola.....	59
4.7.2	Banco de Fomento de Angola.....	60
4.7.3	Amostra.....	63
4.7.4	Procedimentos.....	64
5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	65
5.1	Caracterização da Amostra.....	65
5.2	Análise da Escala e Descrição Estatística das Variáveis.....	73
5.3	Fiabilidade e Validade dos Constructos.....	76
5.3.1	Fiabilidade.....	76
5.3.2	Validade.....	78
5.4	Teste do Modelo “Influência da Orientação para o serviço na Performance Empresarial”.....	80
5.4.1	Estimação de Parâmetros.....	81
5.4.2	Análise dos Pressupostos do Modelo.....	84
5.4.3	Validade do Modelo de Regressão Linear Múltipla.....	87
6	CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES.....	89
6.1	Conclusões.....	89
6.2	Limitações.....	90
6.3	Sugestões de investigação futura.....	91
6.4	Contribuições para a teoria e prática.....	91
6.4.1	Relevância Académica.....	91
6.4.2	Relevância Empresarial.....	92
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	93

ÍNDICE TABELAS

TABELA 2.1 - EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO DEFINIÇÃO DE MARKETING.....	7
TABELA 2.2 - AS 3 FASES DO MARKETING.....	9
TABELA 2.3 - DIFERENÇAS ENTRE BENS E SERVIÇOS.....	17
TABELA 2.4 - DIFERENÇAS ENTRE BENS E SERVIÇOS SEGUNDO GRÖNROOS.....	19
TABELA 2.5 - CLASSIFICAÇÃO DE SERVIÇOS.....	20
TABELA 2.6 - CLASSIFICAÇÃO DE SERVIÇOS.....	21
TABELA 2.7 - MODELO DE CLASSIFICAÇÃO DE SERVIÇOS.....	21
TABELA 2.8 - VANTAGENS DA MEDIÇÃO DA PERFORMANCE.....	41
TABELA 3.1 - DIMENSÕES DA SERV*OR.....	46
TABELA 3.2 - ITENS DA ESCALA SERV*OR.....	50
TABELA 4.1 - ALICERCES DO BFA.....	62
TABELA 5.1 - VALORES DE ALPHA CRONBACH.....	76
TABELA 5.2 - VALORES DE REFERÊNCIA DO KMO.....	79
TABELA 5.3 - CLASSIFICAÇÃO DA ASSOCIAÇÃO LINEAR.....	81

ÍNDICE FIGURAS

FIGURA 2.1 - PLANO ESTRATÉGICO DO OLD MARKETING – PUSH MARKETING.....	8
FIGURA 2.2 - PLANO ESTRATÉGICO DO MODERN MARKETING – PULL MARKETING.....	9
FIGURA 2.3 - MODELO TRIANGULAR DOS SERVIÇOS.....	24
FIGURA 2.4 - 10 DIMENSÕES DA ESCALA SERV*OR.....	37
FIGURA 3.1 - INFLUÊNCIA DA ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO NA PERFORMANCE EMPRESARIAL.....	45
FIGURA 5.1 - HIPÓTESE DO MODELO “INFLUÊNCIA DA ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO NA PERFORMANCE EMPRESARIAL”.....	80

ÍNDICE QUADROS

QUADRO 5.1 DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA POR SEXO.....	65
QUADRO 5.2 DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA POR IDADE.....	66
QUADRO 5.3 DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA EM FUNÇÃO DAS HABILITAÇÕES LITERÁRIAS...	67
QUADRO 5.4 DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA EM FUNÇÃO DO RENDIMENTO.....	68
QUADRO 5.5 DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA EM FUNÇÃO DA ANTIGUIDADE	69
QUADRO 5.6 DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA POR DEPARTAMENTO.....	70
QUADRO 5.7 CLIENTE BFA.....	71
QUADRO 5.8 OUTRAS CONTAS	72
QUADRO 5.9 - FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS SERV*OR	73
QUADRO 5.10 - FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS PERFORMANCE.....	75
QUADRO 5.11 - VALOR DE ALPHA CRONBACH DOS CONSTUCTOS	77
QUADRO 5.12 - VALORES DE REFERÊNCIA DO KMO.....	79
QUADRO 5.13 - QUADRO DAS CORRELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS.....	82
QUADRO 5.14 - DIMENSÃO DO EFEITO DAS VARIÁVEIS	83
QUADRO 5.15 - ANOVA	83
QUADRO 5.16 - TABELA DOS COEFICIENTES DAS VARIÁVEIS	84
QUADRO 5.17 - VALOR DE DURBIN-WATSON	85
QUADRO 5.18 - QUADRO DOS COEFICIENTES.....	87
QUADRO 5.19 - VALIDADE DO MODELO DE REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA.....	88

ÍNDICE GRÁFICOS

GRÁFICO 5.1 DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA POR SEXO	66
GRÁFICO 5.2 DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA POR IDADE	67
GRÁFICO 5.3 DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA EM FUNÇÃO DAS HABILITAÇÕES LITERÁRIAS ..	68
GRÁFICO 5.4 DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA EM FUNÇÃO DO RENDIMENTO	69
GRÁFICO 5.5 DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA EM FUNÇÃO DA ANTIGUIDADE.....	70
GRÁFICO 5.6 DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA POR DEPARTAMENTO	71
GRÁFICO 5.7 CLIENTE BFA	72
GRÁFICO 5.8 OUTRAS CONTAS.....	72
GRÁFICO 5.9 - DISTRIBUIÇÃO DA VARIÁVEL DEPENDENTE	85
GRÁFICO 5.10 - HOMOCEDASTICIDADE DAS VARIÁVEIS	86

1. APRESENTAÇÃO DO ESTUDO

1.1 TEMA DE ESTUDO

A constante busca pelo aumento da produtividade e conquista de novos clientes torna-se cada vez mais notória e essencial, num mercado cuja natureza é cada vez mais competitiva. A concorrência no sector de serviços, quer direta quer indiretamente, tem forçado as empresas a integrar a tecnologia e inovação nas suas ofertas, na medida em que deparamo-nos com clientes cada vez mais exigentes, cuja lealdade é cada vez menos presente (Sakchutchawan, 2012).

Se por um lado as crises mundiais, que se verificam ao longo dos anos, trazem consigo dificuldades adjacentes, por outro, incentivam por parte dos agentes económicos, dos mais complexos aos mais simples, diversas formas de inovação, bem como uma revisão estratégica mais rigorosa, alterando o que estava menos bem, de modo a que os mesmos erros não sejam cometidos.

As alterações sociais, as evoluções tecnológicas, a escassez de recursos e as mudanças dos comportamentos dos consumidores compelem as empresas a adaptar-se ao novo ambiente instável, com o qual se deparam com intuito de sobrevivência.

A fim de garantir a rentabilidade empresarial a longo prazo, é relevante manter relações duradouras com os clientes através de altos níveis de satisfação. Os consumidores cada vez mais atentos, exigentes e críticos a possíveis desempenhos menos favoráveis, são a base para o sucesso ou insucesso de uma boa parte das empresas da atualidade.

No sector de serviços, a capacidade de criação de relações duradouras com o *target*, passa pelo entendimento de que a correta gestão dos recursos humanos e a sua satisfação são o fator chave para o sucesso empresarial.

A orientação para o serviço surgiu na realidade quando se percebeu que era necessário aplicar um foco maior no conceito de serviços, onde os colaboradores e as suas necessidades seriam o ponto de partida. As ações de marketing para o exterior, ou seja, para os consumidores surgiam após das necessidades internas serem satisfeitas, fazendo com que os colaboradores da organização passassem a ser o primeiro mercado a ser satisfeito, com o intuito de melhorar os produtos/serviços disponibilizados para o consumidor.

Uma das primeiras abordagens feitas à orientação para o serviço foi executada por Lytle, Hom e Mokwa (1998), que definem o conceito em causa como sendo o “conjunto de

atividades e processos de serviços, concebidos a nível empresarial, a fim de gerar serviços de excelência como resposta a informação proveniente do mercado” ou ainda como um “conjunto de práticas e procedimentos e processos que têm como finalidade recompensar comportamentos que gerem serviços de excelência”. Este seria o início do desenvolvimento da temática da orientação para o serviço que, apesar de ter sofrido algumas críticas, serve até os dias de hoje como base de suporte para a desenvoltura do tema a nível literário.

Tornou-se notório, através da literatura mais recente que a orientação para o serviço demonstra ter um impacto positivo sobre a performance empresarial no que concerne à criação de valor, à satisfação do consumidor, à vantagem competitiva, e ao aumento da quota de mercado e lucro (Lytle & Timmerman, 2006).

A temática da orientação para o serviço tem vindo a ganhar cada vez maior atenção a nível internacional, pelo que importa investigar o que se está a fazer e o que poderá ser feito, num contexto do mercado de serviços financeiros angolano.

1.2 OBJETIVO DO ESTUDO

A constante melhoria da performance empresarial torna-se um requisito crucial para a sobrevivência organizacional. A análise periódica e sistemática das funções organizacionais, através de métodos operacionais, permite avaliar a evolução da performance, bem como fornecer guias para futura gestão empresarial (Gama, 2011).

O presente estudo de caso, visa perceber de que forma a orientação para o serviço, essencialmente no sector bancário angolano, influencia a performance empresarial. Para o efeito, é analisada a perceção dos colaboradores relativamente à qualidade do serviço, à satisfação dos consumidores e dos colaboradores com o serviço e à orientação empresarial para o serviço.

O objetivo da investigação consiste na realização de um estudo empírico para verificar abordagens teóricas e metodológicas, no que concerne à prática da orientação para o serviço e verificar o grau de implementação da mesma no banco BFA, através das seguintes hipóteses a serem investigadas:

- A orientação para o serviço influencia positivamente a performance empresarial do BFA.

- As práticas de Liderança de excelência influenciam positivamente a performance empresarial.
- As práticas de Interação de excelência influenciam positivamente a performance empresarial.
- As práticas de gestão de sistemas de serviço de excelência influenciam positivamente a performance empresarial.
- As práticas de gestão de recursos humanos de excelência influenciam positivamente a performance empresarial.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

A presente dissertação encontra-se dividida em seis capítulos: apresentação do estudo, fundamentação teórica, objetivos de estudo e formulação de hipóteses, metodologia de investigação, análise e interpretação dos dados, e por último conclusões, limitações, e sugestões e contribuições.

No primeiro capítulo é feita uma breve contextualização e são apresentados aspetos gerais como a introdução ao tema e o objetivo de estudo.

Fisher (1987) defende que a validade de uma tese está correlacionada com a coesão, a lealdade e a confiança da narrativa. Desta forma no segundo capítulo, com o intuito de atribuir coerência ao estudo, é apresentada a fundamentação teórica, onde é feita uma ampla abordagem de conceitos, que passam pelo marketing geral, os serviços, o marketing de serviços, o marketing bancário, a orientação para o serviço e por fim pela performance empresarial.

A formulação de hipóteses e objetivos de estudo sucede no terceiro capítulo onde são apresentadas as hipóteses gerais e específicas da dissertação em causa.

No quarto capítulo é exposta a metodologia, os instrumentos utilizados para a recolha da informação e é descrito o estudo de caso.

A análise e interpretação dos dados sucede no quinto capítulo, onde são levados a cabo exercícios estatísticos para o efeito.

Por último, são apresentadas no sexto capítulo as conclusões principais, as limitações ocorridas e sugestões para futuras investigações.

O trabalho termina com a bibliografia de suporte utilizada para a realização da presente dissertação e com anexos que tem como funcionalidade comprovar a informação que foi recolhida durante todo o processo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 INTRODUÇÃO

As diversas inconstâncias ocorridas nos mercados da atualidade, as alterações sociais e os novos emergentes requisitos dos consumidores alteram e dinamizam as relações empresariais estabelecidas e exigem por parte das empresas a elaboração de novas estratégias de sobrevivência e diferenciação. Num mercado onde o ambiente competitivo é crescente, a busca de novas alternativas por parte das empresas é cada vez mais notória.

A diferenciação e a oferta de produtos e serviços de excelência tornam-se fatores cruciais de sobrevivência, num mundo tendente para cada vez maior similaridade por parte da oferta. Com base nesta nova realidade, o marketing tem vindo a ganhar uma nova faceta no seio das organizações, passando de um plano secundário para um dos agentes primordiais a nível empresarial.

Numa sociedade global “fast-food”, onde o tempo é cada vez mais limitado, as empresas de serviços usufruem de um crescimento exponencial, onde os recursos humanos ganham novamente um papel primordial, perdido outrora devido à inovação tecnológica que se verifica no setor dos produtos tangíveis. Ao contrário dos produtos (bens tangíveis), onde o processo de compra, de um modo geral, não envolve contacto entre o fabricante e o consumidor, nas empresas de serviços o mesmo não sucede com tanta frequência. Os recursos humanos começam a ser encarados como fatores chave da organização, na medida em que a sua satisfação e consequentemente o seu desempenho influenciam de forma direta a performance empresarial.

A temática da orientação para o serviço tem vindo a ser debatida ao longo dos anos, e continua a ser um tema bastante atual, por ser hoje considerada como uma parte essencial de uma estratégia de marketing.

Segundo Homburg, Fassnacht, e Guenther (2003) o sucesso da implementação da orientação para o serviço no seio organizacional resume-se às mudanças filosóficas e práticas que a empresa está disposta a realizar. Ao longo da literatura, os recursos humanos e a cultura organizacional auferem protagonismo, sendo considerados, pela maioria relativa dos autores como fatores determinantes da orientação para o serviço. De igual modo, verifica-se que, na grande maioria dos casos, os autores defendem a existência de uma relação direta entre a orientação para o serviço e a performance empresarial (Kohtamäki, Partanen, Parida, & Wincent, 2013).

De forma a gerar melhor compreensão da temática da Orientação para o Serviço e por conseguinte a sua influência na performance empresarial num contexto de marketing bancário, é relevante abordar todas as áreas que a antecedem, começando por uma análise ao tema do marketing e sua evolução.

2.2 MARKETING

2.2.1 Origem e Evolução do Conceito do Marketing

As mutações sociais e económicas são cada vez mais constantes nos mercados atuais, compelindo as organizações a alterar a forma como atuam nos mesmos. De entre estas mutações, merece especial atenção a reestruturação das relações entre as organizações e os consumidores, modificando, aprimorando e pondo em causa a aplicabilidade dos conceitos relativos ao marketing.

É consenso na literatura que o marketing, enquanto ciência, nasceu por volta de 1900 (Miranda & Arruda, 2004), onde divergências conceptuais tornam-se cada vez mais notórias a partir da década de 60, devido a intensa dinâmica do próprio mercado e do comportamento do consumidor (Gomes & Kury, 2013).

Segundo a American Marketing Association (2008, p. 1), define-se o marketing como conjunto de práticas e processos que visam gerar, comunicar, entregar e trocar ofertas que possuam valor para os diferentes agentes do mercado (empresas, clientes, fornecedores, intermediários e outros públicos). Kotler, Hayes, e Bloom (2002) conceptualizam o marketing como processo social e de gestão, através do qual os indivíduos obtêm aquilo que necessitam.

A definição do termo marketing tem vindo a alterar-se, sendo melhor entendida, através de uma visão mais abrangente da sua evolução, apresentada na tabela 2.1.

Tabela 2.1 - Evolução Histórica do Definição de Marketing

1960	1995
Marketing é o desempenho das atividades de negócio que dirigem o fluxo de bens e serviços de produtores para consumidores.	Marketing é o processo de planeamento e execução da conceção, preço, promoção, e distribuição de ideias, bens e serviços, com intuito de criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais.
2004	2007
Marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar e entregar valor aos clientes, para gerir as relações com os clientes de forma a beneficiar a organização e os seus acionistas.	Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros, e sociedade em geral.

Fonte: Adaptado de *American Marketing Association* (2008, p.2)

Ao longo dos últimos 60 anos, o marketing tem vindo a apresentar novos conceitos face a dinâmica verificada nos mercados (Kotler, Kartajaya, & Setiwan, 2011, pp.11-19). O autor salienta que o foco inicial do marketing estava direccionado para os aspetos tangíveis como o produto – Marketing 1.0, dando maior enfoque *a posteriori* ao consumidor e as suas necessidades – o chamado Marketing 2.0. Em resposta às alterações sociais, torna-se evidente nos dias de hoje, a transição para um marketing movido por valores, através dos quais as organizações visam alcançar a confiança dos consumidores – Marketing 3.0.

Tendo em conta a perspetiva do autor, a evolução do marketing resume-se em três fases:

Marketing 1.0 – Durante a revolução industrial, uma das funções primordiais do marketing consistia somente em vender os produtos tangíveis, na medida em que o poder de escolha do consumidor era muito reduzido comparativamente aos dias de hoje, onde os produtos eram padronizados e concebidos para um mercado de massas – *push marketing*. Este tipo de marketing é melhor explicado através do *old marketing*, como mostra a figura 2.1. a seguir:

Figura 2.1 - Plano estratégico do *Old Marketing – Push Marketing*



Fonte: Adaptado de Kury (2013)

Marketing 2.0 – Corresponde a década de 90, durante a era da informação, onde o foco transita do produto para o consumidor e as suas necessidades. O ambiente competitivo torna-se mais frequente, obstringindo as empresas a alterar as suas estratégias de marketing. A segmentação e o posicionamento do mercado ganham protagonismo, na medida em que o valor do produto é definido pelo consumidor que apresenta uma faceta cada vez mais infiel e informada.

A sobrevivência empresarial depende da diferenciação e do valor acrescentado, levando a que a variedade da oferta seja cada vez maior, e consequentemente o poder de escolha dos consumidores.

Apesar de esta abordagem estar centrada no consumidor, o marketing exercido continua a ser o *push*, visto que os indivíduos são alvos passivos das campanhas de marketing e publicidade.

Marketing 3.0 – Os indivíduos deixam de ser encarados somente na perspetiva de consumidor e passam a ser vistos com seres, com mente, coração e espírito. A missão, a visão e os valores leva a que o consumidor atual se identifique ou não com as empresas, recorrendo a organizações que representem melhor a sua forma de pensar. O marketing colaborativo é um dos elementos básicos do Marketing 3.0.

O consumidor adquire uma faceta mais ativa e participativa, onde a escolha de produtos e serviços se restringe não só à realização funcional, mas também à realização emocional.

O Marketing 3.0 é o resultado da colaboração e interação dos diferentes agentes de mercado que compartilham uma conjuntura de semelhanças de valores e desejos – *Pull marketing* (Kotler & Armstrong, 2010, p.12).

Figura 2.2 - Plano estratégico do *Modern Marketing – Pull Marketing*



Fonte: Adaptado de Kury (2013)

Para uma visão mais alargada relativamente às 3 fases do Marketing, a tabela 2.2 a seguir resume a comparação entre as mesmas.

Tabela 2.2 - As 3 fases do *Marketing*

	Marketing 1.0 <i>Marketing centrado no produto</i>	Marketing 2.0 <i>Marketing orientado para o consumidor</i>	Marketing 3.0 <i>Marketing movido por valores</i>
Objetivo	Vender produtos	Satisfazer e reter os consumidores	Transformar o mundo num sítio melhor
Forças Impulsionadoras	Revolução Industrial	Tecnologia da informação	Tecnologia de nova vaga
De que forma as empresas veem o mercado	Compradores em massa com necessidades físicas	Consumidores mais inteligentes com mentes e corações	Seres humanos completos, com mente, coração e espírito
Conceitos-chave de marketing	Desenvolvimento do produto	Diferenciação	Valores
Diretivas empresariais de marketing	Especificação de produto	Posicionamento corporativo e de produto	Missão, visão e valores empresariais
Propostas de valor	Funcional	Funcional e emocional	Funcional, emocional e espiritual
Interação com consumidores	Transação <um para muitos>	Relação <um para um>	Colaboração <Muitos para muitos>

Fonte: Kotler et al. (2011, p. 20)

O desenvolvimento do pensamento de marketing apresenta lacunas, sendo uma delas a ausência de avaliação e análise das teorias propostas. Os autores da área, de um modo geral, descartam a necessidade de criticar sistematicamente teorias previamente estipuladas por outros autores, aceitando todos os princípios como valiosos, sem por em causa a sua veracidade e aplicabilidade (Miranda, & Arruda, 2004). Outro inconveniente que emerge é

o frequente desconhecimento da existência das principais escolas desenvolvidas no passado (Miranda & Arruda, 2004).

Sheth, Gardner, e Garrett (1988) identificam as doze escolas do pensamento de marketing datadas no século XX. *A posteriori* foram analisadas as tendências do marketing surgidas a partir da década de 70. Considera-se relevante destacar o foco dominante de cada escola.

Escola Commodity – Primeira escola da disciplina do marketing que emergiu no início de 1900. Os primeiros artigos escritos surgem por volta da década de 20, cujo foco são as transações de bens tangíveis. Percursos: Copeland (1923), Aspinwall (1958).

Escola Funcional - Surgiu no início dos anos 1900, com trabalhos publicados até o final da década de 60. Foco nas atividades necessárias para executar as transações de marketing, com perspectiva na interação entre fornecedores e consumidores. Percursos: Shaw (1912), Weld (1917), Vanderblue (1921), Ryan (1935), Fullbrook (1940), McGarry (1950).

Escola Institucional - Criada por volta de 1910, atingindo o auge no período de 1954 a 1973. Foco na função da comercialização pelos intermediários e não nos produtos ou nas funções de marketing. Percursos: Weld (1916), Butler (1923), Breyer (1934), Alderson (1954), McCammon (1963), Balderston (1964), Bucklin (1965), Mallen (1973).

Escola Regional - Criada por volta de 1910. Foco nas transações entre vendedores e consumidores de uma dada região. Percursos: Revzan (1961).

Escola Funcionalista - Criada em meados de 1930. Compreende marketing como um sistema de estrutura inter-relacionada e independentemente da dinâmica de relacionamento. Percursos: Alderson (1945).

Escola Administrativa - Criada no final dos anos 40 e início dos anos 50. Foco na determinação das necessidades dos consumidores, no *marketing-mix*, na segmentação de mercado, na miopia do marketing. Percursos: Borden (1950), Smith (1956), McCarthy (1960), Levitt (1960).

Escola Comportamento do Consumidor - Criada no início da década de 50. Foco nos mercados consumidores, na informação demográfica de quantos e quem são estes consumidores. Percursos: Katona (1953), Lazarsfeld (1955), Festinger (1957).

Escola Dinâmica Organizacional - Emergiu no final dos anos 50 e início dos anos 60. Foco no bem-estar do consumidor e necessidades dos membros dos canais de distribuição. Percursos: Ridgeway (1957), Mallen (1963), Stern (1969).

Escola Macromarketing - Criada no início dos anos 60. Foco nas atividades de marketing e instituições sociais. Surgiu como consequência do crescente interesse da função dos negócios na sociedade. Percursos: Holloway e Hancock (1964), Fisk (1968), Shawver e Nickels (1979), Hunt Burnett (1982).

Escola Sistêmica - Emergiu nos anos 60. Foco nas respostas às mudanças do meio ambiente. Percursos: Boulding (1956), Forrester (1958), Kuhn (1963), Bertalanffy (1968), Howard (1983).

Escola de Trocas Sociais - Surgiu em meados dos anos 60. Foco nas trocas entre vendedores e consumidores e perspectiva interativa com respeito às transações de mercado. Percursos: MacInnes (1964), Alderson e Martin (1965), Kotler (1972), Bagozzi (1974), Houston e Gassenheimer (1987).

Escola Ativista - Surgiu por volta da década de 70. Foco no desequilíbrio da força entre vendedores e consumidores, no mau uso do marketing pelas empresas individuais e em assuntos do bem-estar e satisfação do consumidor. Percursos: Beem (1973), Gardner (1976), Russo (1976), Jacoby e Small (1975), Preston (1986).

Marketing de Relacionamento - Surgiu por volta dos anos 80. Foco na criação de lealdade e na satisfação e retenção de clientes. Percursos: Berry et al. (1985), Jackson (1985), Spekman e Johnston (1986).

Cybermarketing - Emergiu com forças no final da década de 90 e início de 2000. Considerado um instrumento facilitador de marketing, com foco na possibilidade de trabalhar a personalização em massa, proporcionar rapidez no processamento de transações e permitir alta interatividade com os clientes. Percursos: Rowsom (1998), Rosembloom (1999), Poel e Leunis (1999), Graham (2000), McCune (2000).

Marketing Experiencial - Emergiu no final da década de 90 e início de 2000. Foco nas sensações que os produtos possam proporcionar aos clientes e não meramente nas necessidades dos consumidores. Percursos: Schmitt (1999).

2.2.2 Marketing-mix e os 4 P's

Ao longo dos últimos anos o marketing tem vindo a apresentar alterações conceptuais para fazer face às mudanças ocorridas no mercado. Três grandes campos de estudo do marketing têm sido o foco empresarial, nomeadamente a gestão de produto (anos 50 e 60), gestão do cliente (anos 70 e 80) e a gestão de marca (anos 90 e a primeira década de 2000) (Kotler et al., 2011, p.37).

Foi somente em 1960 que surgiram dois dos mais importantes conceitos de marketing: *Marketing-mix* e o modelo dos 4P's. A abordagem ao *marketing-mix*, e consequentemente a gestão através do modelo dos 4P's, tem sido presente na literatura relativa ao marketing (Grönroos, 1990).

Ao longo da literatura foram verificadas críticas relativas a abordagem do *marketing-mix*, sendo considerado por alguns autores como um modelo incompleto, cuja habilidade de atingir as necessidades e as diversas formas de ação do mercado, principalmente no que concerne a indústria de serviços, é insuficiente. Apesar de existirem variações e contribuições constantes ao modelo original proposto por McCarthy (1978, p.35), os 4 P's continuam a ser, até a data de hoje, um dos conceitos mais relevantes do marketing.

Segundo McCarthy (1978, p.35), as estratégias de marketing consistem em dois aspetos fundamentais, interrelacionados entre si.

1. Mercado-alvo – grupo homogéneo de consumidores a quem a empresa pretende apelar;
2. *Marketing-mix* – variáveis controláveis que a empresa combina para satisfazer o seu grupo- alvo.

A expressão *marketing-mix* foi inicialmente utilizada por Neil Borden em 1953, no seu discurso presidencial na *American Marketing Association* (Kotler et al., 2011, p. 37)

Kotler et al. (2011, p.37) define o marketing como sendo “um conjunto de ferramentas de marketing que a empresa utiliza para perseguir os seus objetivos no mercado-alvo. Assim sendo, os profissionais de marketing servem-se de diversas ferramentas de marketing com o intuito de obter respostas favoráveis dos seus mercados-alvo.

O *marketing-mix* proposto por McCarty (1978, p. 39) foi classificado pelo autor em quatro amplos grupos, a que deu o nome de 4P's do marketing: produto (product), preço

(price), promoção (promotion) e distribuição (placement). O autor definiu cada um dos P's da seguinte forma:

- **Produto** – consiste em desenvolver o produto “certo” para um determinado mercado-alvo. Este produto pode ser um bem tangível e/ou uma combinação de serviços. O ponto crucial é desenvolver algo que satisfaça as necessidades dos consumidores.

- **Distribuição** – refere-se a todos os pontos de venda que a empresa opta por usar para realizar o processo de compra e venda. Um produto torna-se menos atrativo para o cliente quando não estiver disponível, quando e onde é pretendido.

- **Promoção** – todo método que comunica com o mercado-alvo acerca do produto que a empresa oferece. A promoção está assente nas estratégias de comunicação que têm como objetivo estabelecer contacto positivo com o cliente.

- **Preço** – refere-se ao preço “justo”, tornando o produto mais atrativo na ótica do cliente.

As variações e inconstâncias da economia detetadas nos anos 70 do século passado, geraram por parte das empresas a necessidade de inovar e criar novas formas para estimular a procura de produtos e serviços. Desta forma o marketing evoluiu de um nível tático para um nível mais estratégico, dando lugar a novas formas de diferenciação como segmentação, *targeting* e posicionamento.

Segmentação – Divisão do mundo global em subconjuntos homogêneos chamados segmentos, nos quais existe, de um modo geral, igualdade comportamental, das necessidades, motivações, etc (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísi, & Rodrigues, 2004, p.139). Os segmentos devem ser suficientemente diferentes uns dos outros, para justificar políticas de marketing distintas.

Targeting – Escolha de um público-alvo sobre o qual se pretende atuar, tendo em conta a segmentação do mercado (Kotler et al., 2011, p. 39).

Posicionamento – Estratégia que procura uma posição credível, diferente e atrativa a uma oferta (produto, marca ou insígnia), no seio de um mercado e na mente do consumidor. (Lindon et al., 2004, p. 154). A crescente importância atribuída aos clientes na perspetiva do marketing gerou o desenvolvimento do *marketing-mix*, fazendo com que este fosse sempre procedido pela segmentação, *targeting* e posicionamento.

A importância da apresentação dos conceitos de marketing resume-se ao facto de estes serem novamente abordados e aprofundados, neste trabalho, numa vertente de orientação para o serviço e performance empresarial.

Segundo Lindon et al. (2004, p. 513) para que as empresas desenvolvam os seus negócios de forma sustentada é necessária uma análise constante do meio que as envolve, bem como uma gestão correta dos seus recursos humanos. Nos dias de hoje um dos fatores mais relevantes no seio organizacional são os recursos humanos, sendo o seu relacionamento com o mercado o segredo para a conquista e fidelização dos clientes.

A orientação para o serviço e o seu impacto na performance empresarial, tema central da dissertação, incide na questão dos colaboradores e na forma como as empresas têm gerido este recurso de forma a obter resultados favoráveis. O grau de satisfação de cada colaborador é um fator cada vez mais importante, que não deve ser negligenciado.

De um modo geral, o marketing sempre teve como foco o produto tangível e as empresas que o comercializavam, contudo nas últimas duas décadas tem sido notório o crescente aumento das empresas de serviços. É de todo relevante abordar a temática do serviço, na medida em que esta dissertação tem por estudo uma empresa de serviços, nomeadamente o Banco de Fomento de Angola.

2.3 OS SERVIÇOS

2.3.1 Os Serviços na Economia Moderna

O sector de serviços tem vindo a adquirir maior relevância ao longo dos últimos anos nas economias dos países mais desenvolvidos face aos bens de consumo e produtos físicos (Almeida & Pereira, 2014). A revolução industrial, em meados do século XVIII, serve de ponte entre uma economia inteiramente baseada no sector primário e a revolução da produção, suplantada pelos serviços que se vê emergir no século XX (Bell, 1973).

O acentuado desenvolvimento dos serviços, desde a década de 50 do século passado, deve-se essencialmente à automatização da produção bem como à introdução de tecnologias de informação e alterações culturais e demográficas sucessivas (Gummesson, 1994).

Os serviços caracterizam-se, normalmente, por serem mais dependentes de mão-de-obra, tornando-se menos suscetíveis a descida de preços. No entanto, com as alterações sociais e tecnológicas dos mercados, esta situação tenderá a inverter-se. As Tecnologias de

Informação e Comunicação (TIC) ganham uma nova faceta nos mercados atuais, dinamizando a forma como os serviços atuam (Almeida & Pereira, 2014).

A globalização, a entrada massiva das mulheres no mercado de trabalho, a intensificação do ambiente competitivo, a emergência de novos valores socioculturais e o desenvolvimento tecnológico têm promovido o conceito de serviço na economia moderna. Novos estilos de vida e modificações sociais, regidos pelo fator tempo, têm contribuído para que determinadas atividades apresentem alterações na sua forma de atuação (Gustafsson & Johnson, 2003) e sejam cada vez mais realizadas por terceiros sob a forma de serviços, dando origem ao *outsourcing*.

A evolução do ambiente competitivo por parte das empresas faz com que os serviços sejam encarados não só como um modo de adquirir valor acrescentado, mas também como fonte de diferenciação e vantagem competitiva. O enfoque é cada vez menor no produto físico isoladamente e maior na relação produto/serviço como solução integrada para satisfazer determinadas necessidades do consumidor (Almeida & Pereira, 2014).

2.3.2 Definição do Serviço

Ao longo dos anos, a definição do serviço tem vindo a sofrer alterações, na medida em que lhe estão associados uma grande diversidade de significados. O serviço pode ser compreendido como complemento à compra de um produto, gerando vantagens e benefícios ao consumidor ou como puro (produto transacionável). Todavia, segundo Hoffman e Bateson (2003), na universalidade dos casos, estão associados aos serviços elementos tangíveis, pondo em causa a existência de um serviço integralmente puro.

Kotler (2000, p.448) define serviço como “qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada.”

Para Grönroos (2007) o serviço é tido como um processo que engloba uma série de atividades, com algumas características tangíveis, onde, de um modo geral, existe interação entre o cliente e o prestador do serviço, com intuito de satisfazer as necessidades. Na linha do pensamento deste autor, um produto pode ser tido como serviço, desde que seja customizado, visando satisfazer determinadas exigências e necessidades do cliente. Vargo e Lusch (2004) consideram o produto, em alguns casos, como modo de entrega dos serviços, na medida em que os indivíduos apenas ambicionam bens tendo em conta a

utilização que lhes podem atribuir. Deste modo, os autores consideram o serviço como elemento fulcral para a criação de valor no processo de troca. Apesar de um produto poder ser convertido num serviço, não quer necessariamente dizer que este perca a sua natureza física. O que se altera é a forma como as necessidades dos consumidores são atendidas tendo em conta as características e as funcionalidades do produto (Almeida & Pereira, 2014). Nas palavras de Dantas (2013), os serviços consistem em experiências pessoais e organizacionais, únicas e intransmissíveis, que podem estar associadas em maior ou menor grau a bens físicos.

A essência do conceito do serviço traduz-se melhor através da abordagem de Lovelock e Wright (1999, p. 6) que o definem “como atividades desenvolvidas em momentos e lugares específicos que criam valor e benefícios para os clientes.” Berry, Connant, e Prasuraman (1991, p. 5) defendem que a base do marketing de serviços é a qualidade do serviço em si, onde o desempenho do produto e as estratégias competitivas organizacionais assumem um papel primordial na performance empresarial e consequentemente na conquista dos clientes e reforço da marca.

2.3.3 As Características dos Serviços

A alteração crescente dos mercados atuais impulsiona a necessidade de elucidar as diferenças entre os bens tangíveis e os serviços. No entanto é essencial referenciar que as peculiaridades dos serviços já haviam sido abordadas no início do pensamento económico por Adam Smith (Lovelock & Gummesson, 2004). A vastidão do leque de atividades do sector de serviços exigem a compilação de um conjunto de características distintas a fim de definir a sua dissemelhança dos bens físicos (Saias, 2007), sendo a mais conhecida o seu carácter intangível (Fisk, Grove, & John, 2008). A tabela 2.3. de Parasuraman aponta as diferenças entre os bens e serviços e as implicações que estas têm no marketing (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985, pp. 41-50).

Tabela 2.3 - Diferenças entre Bens e Serviços

Bens	Serviços	Implicações decorrentes
Tangíveis	Intangíveis	Serviços não podem ser armazenados. Serviços não podem ser exibidos ou comunicados com facilidade. É difícil determinar a estrutura do preço.
Padronizados	Heterogêneos	O fornecimento de um serviço e a satisfação dos clientes dependem das ações dos colaboradores. A qualidade dos serviços depende de diversos fatores incontroláveis. Não há certeza de que o serviço executado vá de encontro ao que foi planeado e divulgado.
Produção separada do consume	Inseparabilidade	Clientes participam e interferem na transação. Os clientes afetam-se mutuamente. Os colaboradores afetam o serviço prestado. A descentralização pode ser essencial. É difícil ocorrer a produção em massa.
Não perecíveis	Perecíveis	É difícil sincronizar a oferta e a procura em serviços. Os serviços não podem ser devolvidos ou revendidos.

Fonte: Parasuraman et al. citado em Zeithaml e Bitner (2006, p. 36)

O paradigma de serviços implica um conjunto de características (Zeithaml e Bitner, 2006, p.36-38):

Intangibilidade: É a principal característica que diferencia os bens e dos serviços. Os serviços são considerados intangíveis por não poderem ser observados, tocados, ouvidos ou vistos da mesma forma que os bens tangíveis. O facto de os serviços não poderem ser experimentados antes da sua transação aumenta a incerteza no consumidor.

Implicações para o Marketing: Cabe aos *marketers* fazer sobressair a tangibilidade dos serviços e diminuir a noção do risco e incerteza (Kotler, Hayes, & Bloom, 2002). A percepção da qualidade no sector dos serviços nem sempre é compreensível, tornando difícil a promoção dos mesmos aos clientes.

Heterogeneidade: Os recursos humanos são um dos fatores cruciais na área de serviços, onde a qualidade dos mesmos varia de acordo com quem os presta. Um mesmo serviço pode ser prestado e percebido, de forma diferente tendo em conta o colaborador que o presta e o cliente o recebe. A diversidade comportamental dos colaboradores, bem como dos clientes, leva a que cada indivíduo avalie a qualidade do serviço tendo em conta as suas necessidades e desejos pessoais, dificultando a sua medição.

Implicações para o Marketing: As empresas cujo *core business* é a prestação de serviços deparam-se com a problemática da heterogeneidade, onde a produção e o consumo ocorrem no mesmo momento, existindo poucas oportunidades para corrigir quaisquer defeitos antes da transação. A confiança depositada por parte do consumidor torna-se essencial para a sua fidelização, facto pelo qual a formação e treino dos colaboradores ganham maior relevância, a fim de produzirem serviços de excelência.

Inseparabilidade: A mão-de-obra torna-se imprescindível na prestação de serviços, onde os mesmos não podem ser separados de quem os presta, nem da forma como são concedidos.

Implicações para o Marketing: Partindo desta ideia, é fundamental que os responsáveis pelo marketing tenham presente a ideia de que a proximidade entre os clientes e os colaboradores é primordial para o sucesso da prestação do serviço. Tendo em conta que o consumidor exerce um papel relevante na execução do serviço, participando no processo de produção, verifica-se o quão abrangente é o marketing no sector dos serviços (Fisk et al., 2008)

Perecibilidade: Ao contrário dos bens percutíveis, os serviços não podem ser armazenados, revendidos ou devolvidos, pelo que a sua existência se verifica apenas no momento em que são prestados.

Implicações para o Marketing: Visto que os serviços não podem ser armazenados, as estratégias de gestão e marketing tornam-se imprescindíveis, na medida em que a oportunidade de venda de um serviço termina quando a produção do mesmo não é utilizada no momento que este deveria ser prestado.

Segundo Grönroos (2003, p. 67) existem fatores básicos que diferem os bens dos serviços, agregando-os em três características distintas:

1. Os serviços são processos que consistem em atos e desempenhos ao em vez de objetos.

2. De um modo geral os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente.
3. O consumidor exerce um papel relevante na execução do serviço, assumindo por vezes a responsabilidade da coprodução.

As diferenças entre os bens e serviços podem ser constatadas na tabela 2.4., segundo Grönroos (2003).

Tabela 2.4 - Diferenças entre Bens e Serviços segundo Grönroos

Bens	Serviços
Tangíveis	Intangíveis
Homogêneos	Heterogêneos
Produção e distribuição separadas do consumo	Processos simultâneos de produção, distribuição e consumo
Uma Coisa, Objecto	Uma atividade ou processo
Valor central produzido na fábrica	Valor central produzido em interações comprador-vendedor
Clientes não participam (normalmente) no processo de produção	Clientes participam na produção
Podem ser mantidos em stock	Não podem ser mantidos em stock
Transferência de propriedade	Não há transferência de propriedade

Fonte: Grönroos (2003, p. 66)

2.3.4 Classificação dos Serviços por Indústria e por tipos de Clientes

Segundo Fisk e Tansuhaj (1985), os serviços variam entre si, podendo ser agrupados segundo diversos critérios, perspectivas e objetivos. O autor sugere que o sector em causa pode ser classificado por indústria ou ainda por tipos de clientes.

Tendo em conta a classificação dos serviços por indústria, os mesmos podem ser categorizados de acordo com os diferentes critérios e objetivos que se verificam na tabela 2.5. (Fisk & Tansuhaj, 1985):

Tabela 2.5 - Classificação de Serviços

Classificação por Indústria	
Serviços de saúde	Abrangem todos os dinamismos relacionados com a saúde
Serviços financeiros	O <i>core business</i> é a atividade financeira, bancária e seguradora
Serviços profissionais	Ligados a área jurídica, de arquitetura, publicidade, etc.
Serviços na área do conhecimento	Atividades de ensino, formação e treino
Serviços de turismo e de restauração	Engloba dinamismos de hotelaria e restauração
Serviços de entretenimento	Atividades ligadas ao lazer, entretenimento, cinema, artes, etc.
Serviços de informação	Todos os serviços cujo <i>core business</i> é a disseminação de informação
Serviços de logística	Serviços relativos a distribuição, armazenamento e transporte de mercadorias
Serviços pessoais e de manutenção	Serviços de manutenção pessoal, domiciliar e empresarial
Serviços governamentais e semigovernamentais	Serviços cujo objetivo é o bem-estar público

Fonte: Fisk & Tansuhaj (1985)

A classificação de acordo com o tipo de cliente alvo é outra forma de diferenciar o vasto leque de serviços, tendo em conta os critérios catalogados na tabela 2.6. (Fisk et al., 2008):

Tabela 2.6 - Classificação de Serviços

Classificação por Cliente	
Serviços B2C (Business to Consumer)	Serviços dirigidos ao consumidor final tendo em conta as suas necessidades e desejos.
Serviços B2B (Business to Business)	Prestação de serviços dirigidos a clientes intermediários. Os clientes finais compram em nome de outras empresas. É frequente a terceirização de atividades.

Fonte: Fisk & Tansuhaj (1985)

2.3.5 Classificação de Serviços segundo o Modelo de Lovelock

Lovelock (1983) propõe uma nova forma de classificar os serviços, com intuito de captar a verdadeira essência de cada negócio ou tipo de serviço. O esquema proposto pelo autor está assente em cinco questões chave listadas na tabela 2.7.

Tabela 2.7 - Modelo de Classificação de Serviços

Classificação dos Serviços
Classificação segundo a natureza do serviço
Classificação dos serviços segundo o relacionamento com os clientes
Classificação dos serviços segundo o grau de customização
Classificação dos serviços em função do equilíbrio entre a oferta e a procura
Classificação dos serviços segundo a forma como são prestados

Fonte: Lovelock (1983)

As questões acima referidas são analisadas num contexto bidimensional através de uma série de fatores:

Classificação segundo a natureza do serviço: Neste tipo de classificação são analisadas duas variáveis simultaneamente: a intangibilidade do serviço (ação tangível versus intangível) e o seu destinatário. Apesar, de um modo geral, os serviços serem considerados intangíveis, pode-lhes ser atribuída uma certa tangibilidade, dependendo da

sua natureza. O destinatário exerce um papel essencial na definição da natureza do serviço, onde a sua presença, mental ou física, pode gerar alterações na forma como este decorre. Quando este fenómeno sucede, o serviço adquire uma faceta mais tangível relativamente aos serviços que decorrem independentemente da presença do seu destinatário.

Classificação dos serviços segundo o relacionamento com os clientes: Nem todos os serviços decorrem de forma semelhante. As relações estabelecidas com os clientes influenciam a natureza do serviço, onde por seu turno, as necessidades e características comportamentais são o fator chave. Como efeito, os serviços que são desempenhados têm como base registos passados de contacto com os clientes. Tendo em conta esta perspetiva, destacam-se duas variáveis: a natureza da entrega do serviço e o tipo de relacionamento entre os clientes e os colaboradores. Convém, deste modo, salientar que importa analisar se a entrega é feita de forma pontual ou de forma contínua, e ainda se existe uma relação prévia com o cliente.

Classificação dos serviços segundo o grau de customização: Esta classificação resulta da conjugação do grau de customização de um serviço com liberdade que é dada aos colaboradores para sua prestação. Os serviços podem ser mais ou menos customizados, dependendo da relação que se estabelece com os clientes, das estratégias de marketing empresarias e da autonomia que os colaboradores apresentam para avaliar as diversas situações e agir em conformidade.

Classificação dos serviços em função do equilíbrio entre a oferta e a procura: A intangibilidade dos serviços faz com que, contrariamente a um bem físico, não possam ser armazenados, o que significa que a procura pode exceder a oferta e vice-versa. A incapacidade momentânea de satisfazer a carteira de clientes implica uma possível perda dos mesmos a favor de terceiros. Deste modo torna-se essencial analisar dois fatores: a variação da procura relativamente à oferta e a capacidade da oferta em satisfazer a procura num dado momento.

Classificação dos serviços segundo a forma como são prestados: A classificação dos serviços segundo esta perspetiva sugere contrastar a disponibilidade dos pontos de venda com a natureza da relação entre o cliente o prestador de serviço (Lovelock, 1983). Os responsáveis de marketing de serviços devem questionar-se até que ponto os locais de venda são acessíveis ao consumidor e se a transação efetuada sucede devido à procura por parte do cliente.

2.4 MARKETING DE SERVIÇOS

2.4.1 Origem e Evolução do Marketing de Serviços

De acordo com vários estudos, foi somente na década de 80 que o interesse pelo marketing de serviços, por parte dos investigadores e profissionais do marketing, tornou-se notório, facto que se deve ao acelerado crescimento do sector terciário. As práticas de marketing tradicionais revelaram-se insuficientes e nem sempre adequáveis aos serviços, na medida em que bens físicos constituíam a base de todos os pressupostos desenvolvidos.

A turbulência e a instabilidade dos mercados atuais altera a forma como as empresas atuam no mercado, conferindo ao marketing de serviços o estatuto de uma ferramenta de diferenciação. O ambiente económico, cada vez mais competitivo, exige uma maior adaptação e flexibilidade por parte das organizações, onde as relações duradouras com os clientes, bem como a análise aprofundada do mercado, edificam bases prioritárias.

A simples prestação de serviços torna-se insuficiente. É necessária uma conjuntura de estratégias de marketing que têm como base a análise do mercado, de forma a obter resultados mais eficientes.

As novas exigências e necessidades por parte da procura, devido ao seu maior esclarecimento, sofisticação e contacto ilimitado com a concorrência, faz com que a satisfação que o cliente recebia ao adquirir um bem físico outrora, não se verifique com tanta frequência nos dias de hoje. Os serviços, e consequentemente o marketing de serviços, ganha cada vez mais, maior relevância para os seus prestadores e destinatários. Apesar de esta tendência estar cada vez mais enfatizada, não quer necessariamente dizer que o produto (bem tangível) perca totalmente a sua preferência por parte dos consumidores.

Importa referenciar que existem algumas questões relativas ao comportamento atual do consumidor, abordadas por Saias (2007) sob a forma do modelo dos 3Cs (Comodidade, Conveniência e Confiança), que devem ser tidas em conta pelos prestadores de serviços:

- **Comodidade:** Este fator permite que o cliente adquira e consuma o bem ou serviço sem despendar esforço adicional, com um determinado nível de conforto e comodidade.

- **Conveniência:** Este elemento está estreitamente ligado a forma como o serviço é prestado, onde o fator tempo, localização, valor acrescido e necessidades a suprimir constituem a base da sua desenvoltura.

• **Confiança:** A intangibilidade do serviço confere ao fator confiança um papel determinante no concerne a diferenciação e o posicionamento na mente do consumidor. O estabelecimento de relações duradouras com os clientes e por sua vez o marketing relacional incentivam o crescimento deste comportamento do consumidor.

2.4.2 Modelo Triangular do Marketing de Serviços

Sendo o marketing uma ferramenta de apoio para as empresas prestadoras de serviços, a compilação destes dois fatores (marketing de serviços) pode ser classificada em função de três componentes chave: as organizações, os fornecedores e os clientes.

O modelo triangular dos serviços foi inicialmente abordado por autores como Grönroos, Kotler, Brown e Bitner, citados em Fisk et al. (2008), que pode ser associado a três tipologias de marketing de serviços: marketing externo, marketing interno e marketing interativo.

Figura 2.3 - Modelo Triangular dos Serviços



Fonte: Adaptado de Grönroos (2003, p.76)

Num contexto de serviços, a avaliação da qualidade e a previsão do comportamento do cliente torna-se muito difícil, na medida em que a intangibilidade, e por sua vez a inexequibilidade de armazenamento do serviço, complexificam a sua entrega. A incerteza e a noção de risco por parte dos clientes requer estratégias de marketing que amenizem estas circunstâncias concebendo diferenciação e valor percebido.

Gummesson, citado em Grönroos (2003, p.76) refere que os colaboradores e ou fornecedores de serviços com contacto com o cliente, exercem o papel de profissionais de marketing em tempo parcial, tomando decisões momentâneas. Sendo os recursos humanos

a base do serviço, a falta de sistematização e reprodução idêntica do mesmo, requerem a disseminação de objetivos comuns, visão e missão empresarial, com o objetivo de viabilizar que as promessas feitas ao cliente se realizem de forma eficiente – marketing interno.

Contudo, as ações de marketing orientadas para os colaboradores revelam-se insuficientes na conceção do valor percebido pelo cliente. As decisões de marketing devem ser efetuadas tendo o cliente como o núcleo e a peça fundamental para o êxito, criando o serviço tendo em conta as suas necessidades e preferências – marketing externo. Os clientes tornam-se muitas vezes um recurso que gera valor na medida em que o seu impacto sobre a conceção do serviço (pontualidade, modo de entrega, desenvolvimento final, oportunidade de uma atividade de serviço), juntamente com a performance dos colaboradores pode ser crítico – marketing interativo.

2.4.3 Marketing-mix dos Serviços e os 7 P's

As características peculiares do serviço implicam alterações, num contexto empresarial, no *marketing-mix*, modificando a visão tradicional através da adição de mais três variáveis.

A razão pela qual se tornou necessário acrescentar mais 3 P's ao *marketing-mix* deve-se essencialmente ao envolvimento dos clientes na elaboração do serviço, ao fator tempo, bem como todas as diferenças entre os produtos e os serviços.

Tradicionalmente, tal como foi referido anteriormente, o *marketing-mix* assenta em quatro variáveis: o produto, o preço, a publicidade e a distribuição, atribuídos a Edmund McCarthy. Sobre o tributo para o marketing de McCarthy, têm surgido diversos contributos com intuito de enriquecer o conceito, no contexto de serviços e não só. Nesta situação específica, existe uma unanimidade por parte de diversos autores sobre relevância dos 7 P's e consequentemente do acréscimo das variáveis: pessoas (*people*), suporte físico (*physical evidence*) e processo (*process*).

Pessoas – Os serviços podem ser considerados processos resultantes da interação entre pessoas, ou seja, da interação entre o prestador de serviço e o cliente. No decorrer destes processos, o marketing interno e externo tem revelado uma influência na performance empresarial. O marketing interno pode ser definido como o dispêndio de um esforço adicional para motivar os colaboradores a prestarem um melhor serviço ao cliente

(Cooper & Cronin, 2000). Kotler (2000) defende que o marketing interno antecede o marketing externo na medida em que não faz sentido prometer ao cliente a prestação de um nível de serviço que os colaboradores não são capazes de oferecer.

Apesar de os recursos humanos serem o pilar fundamental no seio de uma organização, lamentavelmente é o menos valorizado e cada vez mais dispensável. Segundo Freeman (1993) e Peak (1997) os colaboradores são o ativo mais importante de uma organização, sendo parte integrante do serviço, pelo que as suas competências são inseparáveis da qualidade do seu trabalho (George & Berry, 1981).

A introdução da tecnologia adequada é um dos veículos para aumentar a produtividade no seio das organizações, através da simplificação das tarefas dos colaboradores e da qualidade do serviço (Bitner, Brown, & Meuter, 2000; Fisk et al., 2008).

Nem todos os colaboradores adquirem a mesma importância para os clientes, visto que os consumidores, de um modo geral, atribuem maior relevância ao colaborador com quem têm contacto direto (*front office*) e através do qual constituem um elo de ligação com a empresa. A prestação de serviços, frequentemente, é prestada não por uma, mas por múltiplas interações. A perceção final, e a possível repetição da compra depende diretamente de todos os momentos de interação entre o cliente e o prestador de serviço. Tendo em conta que a prestação de serviço nem sempre é efetuada por um único colaborador, é essencial que a empresa esteja orientada para o serviço e que os objetivos gerais sejam disseminados de forma homogénea.

Suporte Físico – Entende-se por suporte físico tudo aquilo que é tangível na prestação de serviços, desde as instalações a todos os elementos palpáveis necessários para que o serviço suceda. De acordo com Zeithaml e Bitner (2006, p. 42), a variável em causa (*Physical Evidence*) é “o ambiente no qual o serviço é executado e onde a empresa interage com o cliente, assim como qualquer componente tangível que facilite o desempenho ou a comunicação do serviço”.

Processo – Conforme sugerido por Zeithaml e Bitner (2006, p. 42), a variável processo é definida como um conjunto de procedimentos, mecanismos e fluxos de atividades inerentes à criação e prestação do serviço. Os processos relativos aos serviços variam quanto à sua complexidade, número de fases envolvidas, e formas de aquisição e oferta. Enquanto variável do *marketing-mix*, o processo varia de serviço para serviço, onde

o entendimento da sua natureza por parte do cliente é vital antes da sua aquisição. Neste sentido, torna-se crucial que as empresas comuniquem de forma eficaz todos os processos dos serviços que prestam de forma a ir ao encontro das expectativas dos consumidores. É de referir ainda que todos os processos decorrentes na prestação de serviços são relevantes, independentemente de serem realizados no *front* ou no *backoffice*.

De acordo com Lovelock (2001, p. 17), existe ainda um oitavo P designado por Produtividade e qualidade. O autor refere que esta variável está assente na forma como as organizações transformam os *inputs* em *outputs* e no nível de serviço que prestam, tendo em conta as necessidades, desejos e expectativas do cliente.

Dos três novos P's acrescentados ao *marketing-mix*, num contexto de serviços, torna-se relevante para esta dissertação o “P” referente a Pessoas, na medida em que se pretende saber em que proporção os recursos humanos estão orientados, no sector bancário em Angola, para o serviço e de que forma esta orientação influencia a performance empresarial. É relevante referenciar que a qualidade pretendida na prestação de serviços está diretamente ligada a motivação e formação dos recursos humanos.

2.5 MARKETING BANCÁRIO

2.5.1 Origem e Evolução dos Serviços Bancários

Torna-se relevante, para a presente dissertação, abordar a área do marketing bancário, na medida em que o estudo de caso se cinge pela análise e interpretação da influência da orientação para o serviço na performance global do banco BFA.

A incerteza económica e o crescimento do ambiente concorrencial intensificou a necessidade da presença do marketing nas instituições bancárias que eram caracteristicamente passivas, administrativas e conservadoras, apresentando resistência a mudança e a inovação. A ausência de uma estratégia de marketing integrada resultava no desperdício de oportunidades, na diminuição de lucros e num decréscimo exponencial das quotas de mercado. O conceito de marketing passou a ser um dos conceitos determinantes e norteadores da organização ao invés de uma ferramenta de apoio adicional (Silva, 1994, p.1).

Tradicionalmente, na década de 60, o papel do marketing no sector bancário era confundido com o da publicidade e das relações públicas. Segundo Kotler et al. (2011), antes dos meados da década de 50, o conhecimento e a compreensão do marketing no

sector bancário era reduzido e por vezes nulo, onde o foco era somente direcionado para serviços considerados necessários. Uma razão que contribui para a lenta aceitação do marketing no sector bancário, mesmo ainda nos dias de hoje, é o facto de a sua contribuição para a rentabilidade ser de difícil mensuração. O autor considera que apesar de lenta, existem cinco fases de aprendizagem pelas quais o marketing bancário atravessou:

Publicidade e Promoção de Vendas – Nos finais da década de 50, a publicidade ganhou uma nova dinâmica, onde o marketing era interpretado como veículo de comunicação e promoção de vendas. A tentativa de fidelização, e a captura de novos clientes, através de publicidades massivas e oferta de brindes e vantagens comerciais para o consumidor, era uma tendência notória e essencial no mercado bancário. Rapidamente as instituições adotaram esta mesma tendência, eliminando o fator de diferenciação no sector, atribuindo as agências de publicidade e profissionais da área um novo protagonismo.

Foco no Cliente – Apesar das tentativas, a longo prazo, a publicidade e a promoção tornaram-se insuficientes face à velocidade do crescimento do ambiente concorrencial. A comunicação e a promoção generalizada, apesar de chamar a atenção do potencial cliente, não tinha a capacidade de retê-lo. O sector bancário adotou uma faceta orientada para o consumidor, na medida em que este se apresentava cada vez mais informado e exigente.

O sucesso organizacional recaia sobre a capacidade de atrair, satisfazer e reter os clientes através da criação de valor para o mesmo. As mudanças das exigências e expectativas dos clientes globais estão por trás da intensa necessidade das instituições financeiras buscarem de forma contínua, valor diferencial (Sakhutchavan, 2012).

A simpatia, a formação contínua dos colaboradores e a criação de ambientes bancários agradáveis, de forma a criar um maior elo de ligação com os clientes, era outra das tendências pelas quais o marketing bancário atravessou, passando a ser o fator determinante na seleção do banco por parte do cliente.

Inovação – Os bancos passaram para um estágio mais avançado de marketing, na medida em que tiveram que buscar novas vantagens de diferenciação. O investimento em inovação contínua e a oferta de novos e mais vantajosos serviços ao cliente (cartões de crédito, planos de poupança, entre outros) conferia liderança competitiva. Todavia, os serviços bancários são facilmente copiáveis, sendo necessária uma inovação contínua.

Posicionamento – O posicionamento de um banco consiste na tentativa de se distinguir dos seus concorrentes, através de atributos e vantagens que confere a um determinado segmento do mercado.

A generalização das semelhanças bancárias dificultava a vantagem sobre a concorrência, na medida em que as inovações e os *insights* globais dos clientes eram facilmente replicados. Os bancos necessitavam de características que os individualizassem, e consequentemente concebessem uma imagem e perceção na mente do consumidor. As instituições bancárias passaram a centrar o seu foco em áreas específicas, atendendo às necessidades dos seus clientes. Passaram deste modo a examinar as suas oportunidades e tomar uma posição no mercado. Devido ao posicionamento bancário, o cliente usufrui da possibilidade de escolha e identificação do banco que melhor se adapta as suas necessidades.

Os serviços bancários, outrora produzidos de forma generalizada, apresentam nos dias de hoje um leque mais vasto de opções às necessidades específicas de cada segmento de clientes.

Análise, Planeamento e Controlo – assenta na instalação de sistemas eficazes de análise de marketing, de planeamento e de controlo. Esta última fase do marketing bancário, representa o marketing moderno que aglomera uma perspetiva mais completa das funções essenciais do marketing bancário.

No caso específico do BFA, enquanto prestador de serviço, torna-se relevante assimilar de que forma o marketing impacta o seu sistema bancário e em que proporção a sua relevância é tida em conta.

Enquanto disciplina, o marketing bancário emancipou-se do marketing de serviços na segunda metade do século XX, sendo seu objetivo principal os serviços financeiros.

As regras de intangibilidade, assim como todas as outras referentes aos serviços, aplicam-se na mesma proporção para o marketing bancário. Apesar do frequente apoio do material tangível no sector bancário (cartões, brochuras, cheques, cofres, entre outros), o seu *core business* consiste maioritariamente na prestação de serviços. Todavia Evelyn Ehrlich (2004) defende que os serviços bancários diferem de todos os produtos tangíveis e de todos os serviços prestados, apresentando uma natureza própria. A autora argumenta que os encargos bancários, em particular, apresentam características que os aproximam dos produtos (produção em massa, durabilidade, separabilidade) e aspetos que os aproximam

dos serviços, o que torna a sua definição confusa. As diversas modalidades do marketing de serviços apresentam variações entre si, onde a aproximação para o serviço puro ou produto tangível depende estritamente da sua natureza.

A integração de novas tecnologias, a desregulamentação do mercado, as alterações socioeconómicas ocorridas nos anos 80 do século passado, originaram condições perfeitas para o desenvolvimento e automatização dos serviços financeiros e consequentemente do marketing bancário (Almeida, 2013, p. 15).

A intensificação da oferta de novos produtos e serviços financeiros deu origem ao incremento de estudos e críticas necessárias para que a banca se tornasse um ramo especializado do marketing. Neste processo de desenvoltura, as novas tecnologias abriram portas para os serviços financeiros, gerando novas possibilidades de operacionalização e de interação entre a prestadora de serviço e o cliente. A coprodução e o auto serviço são claros exemplos da influência da tecnologia no sector bancário.

A revolução na banca sentida nos últimos anos impulsiona de forma constante a forma como as instituições bancárias ajustam a sua organização interna e forma como lidam com a envolvente externa em constante mutação. Se por um lado o ambiente concorrencial aumenta a satisfação do lado da procura e aumenta a eficiência do lado da oferta, por outro provoca erosão nas margens de lucro aumentando a probabilidade de perdas.

É de realçar que a cultura organizacional é um dos fatores que deve ser tido em conta ao abordar o marketing bancário, na medida em que a mesma, por vezes transmitida ao longo de décadas, pode proporcionar barreiras ou aberturas a mudança por parte dos colaboradores. A cultura de serviço organizacional é dificilmente imitada, na medida em que o serviço é resultante da cocriação dos colaboradores e consumidores (Lytle & Timmerman, 2006).

2.5.2 Tendências Atuais dos Serviços Financeiros

O mercado dos serviços financeiros tende a seguir um conjunto de tendências que se poderão acentuar nos próximos anos (Almeida, 2013).

Aumento da concorrência de sectores não financeiros – a crescente crise mundial, e consequentemente o aumento exponencial da procura face a concorrência faz com que

novos sectores não financeiros intervenham nos mercados atuais de forma cada vez mais ativa, aumentando o ambiente concorrencial que se verifica no sector bancário.

Especialização – Tendo em conta a emergente concorrência, um dos fatores chave para a sobrevivência empresarial neste sector é a diferenciação através da especialização, oferecendo deste modo serviços que vão ao encontro das necessidades particulares de grupos de indivíduos. A separação entre a banca comercial e a banca de investimento que se verifica em alguns países após a crise que teve início em 2007 é um claro exemplo de reintrodução de regras de especialização.

Redução de salários e pensões – A recessão intercalada e a estagnação económica gera taxas de desemprego elevadas, forte rotação de ofício e precariedade, salários e pensões mais reduzidas, tornando o crédito mais arriscado e consequentemente mais caro.

Aposta nas exportações – A alteração drástica do cenário económico que o mundo e em particular Angola atravessa (recente crise petrolífera) faz com que a aposta em novos sectores seja maior, tendo como um dos objetivos o aumento das exportações a fim de aumentar a receita nacional. Contudo a reduzida dimensão das organizações angolanas não permite, de um modo geral, com que estas sirvam mercados mais distantes a não ser como subcontratadas de empresas estrangeiras.

Forte emigração – A emigração tem sido um fator notório a nível mundial, resultante da busca de recompensações monetárias e níveis de vida mais favoráveis.

Maior preocupação com o ambiente – A responsabilização financeira das empresas pelos resultados ambientais dos financiamentos concedidos é cada vez mais presente nos mercados atuais. Esta responsabilização traduz-se numa maior intervenção política e legislativa devido aos novos requerimentos emergentes nas sociedades de hoje. Apesar de o mercado angolano, neste aspeto, não demonstrar tanta sensibilidade, aponta-se a preocupação com o ambiente como uma futura tendência, tendo como exemplo a evolução histórica de outros mercados e sociedades similares.

Reputação Bancária – A reputação e imagem institucional são fatores cruciais para o estabelecimento de relações duradouras num mercado onde o consumidor apresenta comportamentos de infidelidade cada vez maiores. É relevante que a conjuntura de ações que as organizações praticam e defendem vão ao encontro daquilo que prometem e dos valores que estabelecem. Num período onde o cliente participa de forma ativa nas ações

empresariais, a reputação e a credibilidade são tendências que geram distinção e sucesso organizacional.

Inovações Tecnológicas – Têm sido constantes as renovações tecnológicas nas últimas décadas. A grande tendência para os anos futuros é a absorção cada vez maior pela indústria de serviços financeiros, de novas tecnologias de informação, novas aplicações de modelos matemáticos e novos sistemas de análise do comportamento do consumidor.

A aposta nas tendências de *cloud computing* de utilização de dados biométricos para identificação de pessoas, de coprodução e de self-service, de robotização de atividades administrativas parecem promissoras.

A internet e o mobile não estão ainda explorados em todo o seu potencial pelo que nesta área continuamos a esperar desenvolvimentos e novidades.

Lytle e Timmerman (2006) analisam o efeito da orientação para o serviço na performance empresarial e na performance dos colaboradores. Segundo os autores, no sector bancário, a performance é medida através da qualidade de imagem do serviço, do retorno sobre o investimento e o número de contas abertas anualmente. Desta forma Lytle e Timmerman defendem que bancos com maior nível de orientação para o serviço apresentam resultados de performance superiores relativamente aos que possuem níveis de orientação para o serviço inferiores.

2.6 A ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO

2.6.1 Origem e Evolução da Orientação para o Serviço

O clima económico incerto que se verifica nos dias de hoje, exige um dispêndio adicional de esforços a nível organizacional, a fim de suprimir possíveis desafios, resultantes da crescente concorrência. De forma a obter vantagem competitiva Lytle e Timmerman (2006) defendem que as organizações devem estar orientadas para o mercado, com o intuito de produzir serviços que detenham valor para o consumidor, e consequentemente gerem uma performance empresarial favorável.

As organizações que pretendam melhorar a sua performance, com o intuito de sobreviver nos mercados atuais, necessitam analisar de forma contínua o seu desempenho (Gama, 2011). A performance organizacional é complexa, resultante de diversos fatores diretos e indiretos. A orientação para o serviço tem apresentado um interesse crescente tanto por parte dos académicos como por parte dos profissionais de marketing.

Apesar da sua difícil conceptualização, bem como a sua mensuração e análise, a orientação para o serviço influencia diretamente a performance empresarial (Lytle & Timmermar, 2006). Esta variável independente é melhor definida como uma predisposição organizacional para o alcance de serviços de excelência através de estratégias específicas (Lytle et al., 2000). Lytle e Timmermar (2006) consideram também que as organizações que buscam serviços de excelência devem planejar e recompensar práticas, processos e procedimentos relativos aos serviços, com o intento de gerar valor, satisfação do consumidor, vantagem competitiva, aumento da quota de mercado e lucro. Estes indicadores de performance são alcançados através da orientação para o mercado, que por sua vez possibilita que as organizações forneçam serviços de alta qualidade para os potenciais consumidores. A orientação para o mercado permite que as organizações reconheçam e identifiquem as necessidades e desejos dos seus consumidores (Yoon, Choi, & Park, 2007).

Tem sido feita pouca pesquisa empírica que faculte uma ampla visão e que relacione a orientação para o serviço com o desempenho organizacional. Torna-se pertinente perceber que tipo de relação existe entre a orientação para o serviço (enquanto variável social) e a performance empresarial no sector bancário em Angola. É de salientar que um dos objetivos desta análise empírica é provar que as organizações que optam por adotar estratégias específicas, para alcançar serviços de excelência, irão apresentar uma performance favorável (Lytle & Timmermar, 2006). Segundo Cronin, Michael e Hult (2000) existe uma correlação positiva entre o serviço de valor, a orientação para o serviço e a performance empresarial.

As instituições financeiras estão atualmente sob grande pressão, na medida em que torna-se cada vez mais complicado satisfazer as necessidades dos consumidores mais exigentes e informados. As alterações financeiras no mercado angolano provocam a busca, por parte da procura, de novas soluções e serviços financeiros alternativos aos tradicionais, onde serviços de excelência no sector bancário tornam-se fatores cruciais para a sobrevivência.

As crescentes expectativas dos consumidores e as mutações do mercado intensificam o ambiente concorrencial, que pode ser amenizado através da criação de elos entre os clientes e as instituições financeiras. Para o efeito, é imperativo que as organizações reforcem o sistema de recompensas e satisfação dos seus colaboradores, a fim de melhorar

e maximizar os benefícios adjacentes das estratégias orientadas para o mercado (Lee, Park, & Yoo, 1999).

É notória a crescente necessidade de aplicação do marketing interno, especialmente no sector de serviços, devido a sua natureza peculiar. Os funcionários que se sentem motivados e satisfeitos com o seu trabalho, eventualmente acabam por contribuir para um melhor desempenho empresarial.

O sucesso do serviço fornecido ao consumidor depende da predisposição dos colaboradores que o executam (Yoon et al., 2007). A performance dos colaboradores é um fator vital para o serviço fornecido (Luk, Lu, & Liu, 2013). Este aspeto torna-se decisivo quando os empregados lidam de forma direta com os consumidores, indo ou não ao encontro das suas expectativas (Liu, Petruzzi, & Sudharshan, 2007). O efeito deste contacto direto afeta a lealdade do consumidor e a perceção que o mesmo possui relativamente ao serviço. As atitudes positivas dos colaboradores geram experiências agradáveis para os clientes, que por sua vez percebem os serviços como processos de qualidade (Wieslaw, 2009).

O aumento da satisfação e da lealdade dos consumidores é diretamente proporcional às receitas empresariais (Heskett, Jones, Loveman, Sasser, & Schlesinger, 1994). A orientação para o serviço exerce um efeito positivo sobre a satisfação dos colaboradores e dos consumidores, que por sua vez influenciam a performance empresarial (Seo & Han, 2000).

Kozlowski e Klein (2000) argumentam que não são as organizações que executam os serviços mas sim os seus colaboradores, tendo como base de orientação, os objetivos organizacionais. Segundo Luk, Lu & Liu (2013) existe uma lacuna na literatura, no que concerne o efeito da orientação para o serviço na perspetiva do funcionário. O autor defende que os recursos humanos são o veículo direto entre a satisfação dos consumidores e a performance empresarial, mas nem sempre são tidos como tal.

Kohtamaki et al. (2013) refere que para além da orientação para o serviço é relevante que a organização possua uma imagem e reputação benéfica. O *word of mouth* de serviços de excelência prestados aos consumidores tem revelado um impacto sobre as vendas e a satisfação do consumidor (Johansson & Anselmsson, 2012). A construção de uma reputação favorável permite alcançar a atenção dos potenciais clientes e grupos de consumidores (Kohtamaki et al., 2013).

É importante salientar que a maior parte dos estudos empíricos efetuados, abordando o tema em causa, foram realizados em países cujas realidades culturais e sociais divergem da angolana. Estas diferenças civilizacionais podem afetar a forma como a orientação do serviço influencia a performance organizacional (Luk & Liu 2013). Para além de se analisar a relação destas duas variáveis no banco BFA, pode-se ainda, através da presente dissertação, verificar as diferenças da aplicação da escala SERV*OR num contexto cultural diferente do observado até agora.

2.6.2 Alicerces da Orientação para o Serviço

Nas palavras de Lytle e Schilling (1994), a orientação para o serviço consiste no “conjunto de atividades de serviço, empregues por organizações, que visam fornecer serviços de excelência, como resposta a informação obtida do mercado”. Yoon et al. (2007) concetualizaram a orientação para o serviço como um conjunto de atitudes e ações por parte dos colaboradores que criam e fornecem serviços de excelência.

A orientação para o serviço sucede quando a cultura organizacional nutre e recompensa práticas e comportamentos que vão de encontro às expectativas e necessidades dos consumidores (Lynn, Lytle, & Bobek, 2000, p. 282).

De acordo com Heskett, Sasser, e Schlesinger (1997), a qualidade de serviço interna depende da atitude que os colaboradores têm uns para com os outros e da forma como interagem. Os autores consideram que o fornecimento de serviços de alta qualidade para os consumidores externos resulta da satisfação das necessidades dos consumidores internos – funcionários. É igualmente reconhecido que os colaboradores satisfeitos com o emprego tendem a fornecer serviços de qualidade superior, e consequente gerar satisfação dos consumidores (Hoffman & Ingram, 1991). Com base nesta realidade, considera-se que a motivação para a prestação de serviços de qualidade advém da satisfação dos colaboradores no seio organizacional (Yoon et al., 2007).

Lytle et al. (1998) consideram que a orientação organizacional para o serviço (OSO) está assente em três alicerces específicos:

Clima – Consiste no conjunto de perceções por parte dos colaboradores relativamente as práticas, processos, procedimentos e comportamentos recompensados. Isto quer dizer que o clima organizacional baseia-se na aglomeração diária de todos estes processos e práticas que determinam a predisposição para a orientação para o serviço.

Mensuração – A avaliação da orientação organizacional para o serviço depende da forma como a empresa realiza as suas tarefas diárias bem como do tipo de objetivos que a mesma pretende alcançar. A qualidade de serviço e a sua mensuração resulta das práticas e procedimentos que são recompensados a nível organizacional que por sua vez traduzem-se na performance empresarial avaliada através de medidas específicas.

Definição – A orientação organizacional para o serviço varia de acordo com a natureza do serviço, que pode variar ocorrer de pessoa para pessoa (serviços educacionais, serviços médicos, etc), de pessoa para propriedade (reparação de automóveis, seguros, etc), com auxílio de aparelhos tecnológicos (multibancos, internet, etc) ou ainda através da combinação de todos estes procedimentos. A definição da natureza do serviço possibilita a adaptação das práticas e procedimentos aos objetivos específicos que se almejam alcançar e por sua vez verificar se a orientação organizacional para o serviço sucede ou não.

2.6.3 A escala SERV*OR

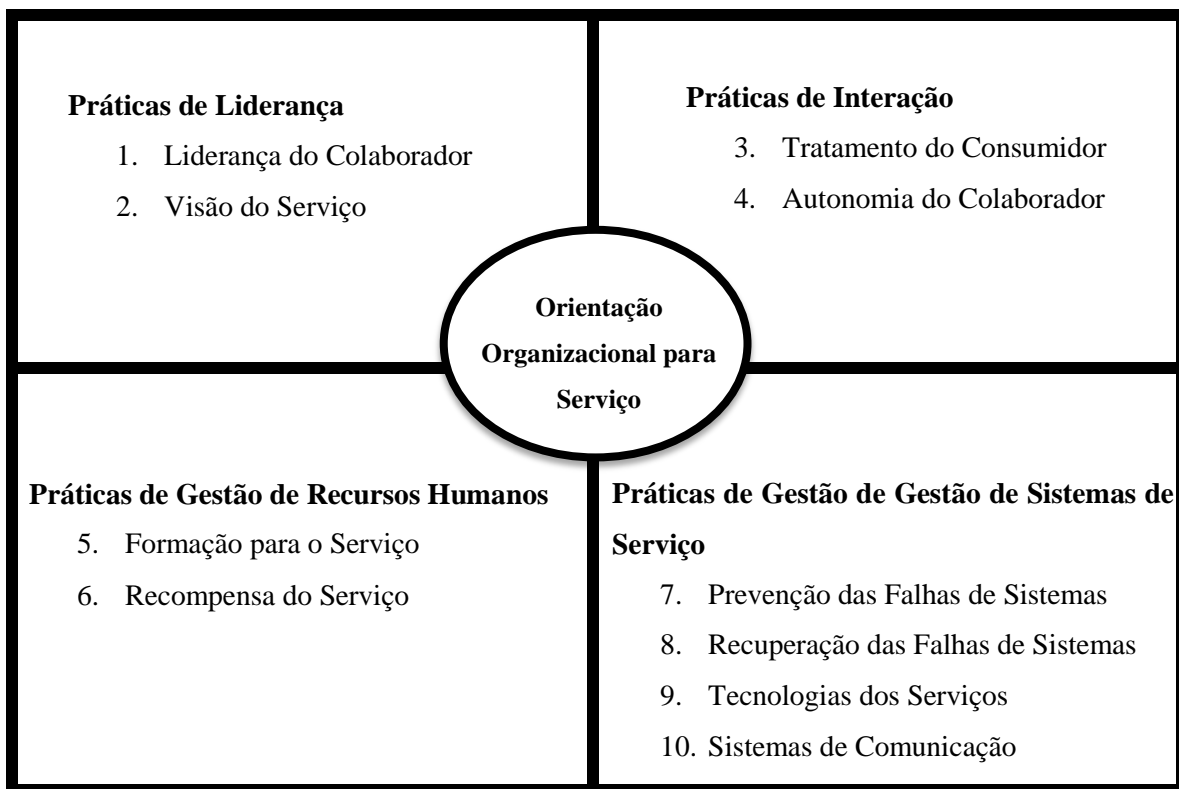
Apesar da orientação para o serviço organizacional (OSO) ter sido explorada por diversos autores, existem poucas tentativas no âmbito da literatura, em desenvolver estruturas sistemáticas que possam avaliar, de forma metódica, o grau da orientação em causa (Lytle et al., 1998). Os autores propõem e desenvolvem a escala SERV*OR, com o intento de medir e avaliar práticas, procedimentos e rotinas específicas, que representem a orientação para o serviço organizacional. A escala fornece três benefícios específicos:

1. Dados específicos e mesuráveis da orientação para o serviço organizacional;
2. Serve como indicador para as tomadas de decisão de gestão e marketing;
3. Escala validada empiricamente.

Segundo Lytle et al. (1998) a orientação para o serviço organizacional é composta por dez elementos fundamentais, que representam, de um modo geral, as práticas e procedimentos de serviços de excelência. Estas dimensões estão agrupadas em quatro categorias da orientação para o serviço, nomeadamente: práticas de liderança (liderança do colaborador, visão do serviço), práticas de interação (tratamento do consumidor, autonomia do colaborador), práticas de gestão do sistema de serviços (prevenção das falhas de sistemas, recuperação das falhas de sistemas, tecnologia dos serviços, sistema de comunicação), e práticas de gestão de recursos humanos (formação para o serviço,

recompensa de serviço). A estrutura da escala SERV*OR proposta por Lytle et al. (1998) é melhor percebida através da figura 2.4.

Figura 2.4 - 10 Dimensões da Escala SERV*OR



Fonte: Adaptado de Lytle et al. (1998)

O paradigma da escala SERV*OR implica dez dimensões específicas (Lytle et al., 1998):

PRÁTICAS DE LIDERANÇA:

✓ **Liderança do colaborador** – é definida pelos traços comportamentais e de gestão que o colaborador apresenta. De um modo geral, possuem a iniciativa de ajudar e ir ao encontro das necessidades e preocupações de outros funcionários. Os funcionários predispostos para a liderança, são um exemplo a seguir a nível organizacional, que usam como ferramentas de apoio a motivação e inspiração para o alcance de serviços de excelência.

✓ **Visão do Serviço** – A disseminação da visão do serviço no seio da organização é um fator crucial para o alcance da prestação de serviços de excelência. A partilha dos

objetivos organizacionais permite que os colaboradores trabalhem para um mesmo fim. Os gestores que de forma consciente comunicam os objetivos empresariais, reforçando a importância da qualidade do serviço e da satisfação do consumidor, geram valor para a organização.

PRÁTICAS DE INTERAÇÃO:

✓ **Tratamento do consumidor** – A qualidade do serviço é definida pela percepção global do consumidor relativamente a sua prestação. A forma como os consumidores são tratados influencia a sua percepção da performance do serviço e a sua satisfação (Lytle et al., 1998). A criação da percepção positiva pelo consumidor deve ser uma das preocupações da organização, na medida em que a mesma influencia a satisfação do consumidor, a sua lealdade e a possível fidelização.

✓ **Autonomia do Colaborador** – Sucede quando os funcionários apresentam a liberdade, responsabilidade e autoridade para a tomada de decisões momentâneas. Hartline e Ferrell (1996, p.56) argumentam que o empoderamento do funcionário é uma prática de serviço necessária, na medida em que os colaboradores carecem de flexibilidade para tomada de decisões imediatas (essencialmente no *front office*), satisfazendo o cliente de forma mais eficaz.

Lashley (1995) acredita que o empoderamento do funcionário resulta em níveis de produtividade mais elevados, maior motivação, maior qualidade de serviço, melhoramento da performance do colaborador enquanto prestador de serviço, e capacidade de lidar de forma mais rápida e eficiente com as reclamações dos consumidores.

PRÁTICAS DE GESTÃO DE SISTEMA DE SERVIÇOS:

✓ **Prevenção e Recuperação das Falhas de Sistemas** – A prevenção e recuperação das falhas de sistemas é um dos fatores determinantes da qualidade de serviço. Lytle et al. (1998) consideram estes dois fatores como sendo um dos mais relevantes processos de serviço, na medida em que, por se tratar maioritariamente de interações entre seres humanos sujeitos a falhas, a previsão e métodos de recobro podem ser cruciais para a satisfação e fidelização do consumidor.

✓ **Tecnologia dos Serviços** – A satisfação das crescentes necessidades da procura é um desafio para as organizações atuais. A integração de sistemas tecnológicos na prestação

de serviços, permite que as organizações lidem com as tendências da procura de forma mais eficiente. O fator tempo, e a tendência cada vez mais notória para maior rapidez de acesso a informação e consequentemente ao serviço, atribui ou não vantagem competitiva às organizações dependendo da sua gestão e implementação de sistemas tecnológicos que acompanhem as exigências do seu *target*.

✓ **Sistemas de Comunicação** – De forma a garantir eficiência no seio organizacional, os processos e os *benchmarks* efectuados devem ser entendidos por todos os membros. A percepção dos processos e procedimentos por parte dos colaboradores, bem como o entendimento da sua relevância são aspectos importantes que antecedem a satisfação do consumidor. Para este efeito é necessária a comunicação contínua e a dissiminação progressiva da informação e dos objectivos de forma a maximizar o *benchmark* interno e minimizar falhas de serviço (Lytle et al., 1998).

PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS:

✓ **Formação para o Serviço** – Segundo Lytle et al. (1998) a formação contínua dos colaboradores aumenta as probabilidades de prestação de um serviço de excelência. Os autores Shelesinger e Heskett (1991) afirmam que as organizações que são líderes no seu sector, de um modo geral, valorizam mais as pessoas relativamente às novas tecnologias e investem de forma progressiva na formação dos seus recursos humanos, com intuito de garantir que estes possuem habilidades específicas que respondem as necessidades dos consumidores.

✓ **Recompensa do Serviço** – Um dos elementos chave da prestação de serviços de excelência é a interligação entre a compensação/incentivo do funcionário com a performance do serviço (Lytle et al., 1998), na medida em que, de um modo geral, esta é executada por pessoas cujo desempenho influencia a atitude do consumidor relativamente a marca.

Tal como foi referido anteriormente, apesar de os colaboradores, e em particular a satisfação das necessidades internas da organização, nem sempre serem encarados como o ponto determinante no seio da organização, estes determinam de forma directa o desempenho organizacional independentemente das crenças e práticas que os quadros superiores pretendam transmitir.

Segundo os percursores da SERV*OR existem duas abordagens específicas para definir a orientação para o serviço organizacional (Lytle et al., 1998). A primeira abordagem refere que a OSO é uma dimensão que reflete o ambiente empresarial como um todo, ou seja é uma representação direta das práticas de serviço que a organização executa. A segunda, por outro lado, defende que a OSO é melhor compreendida e medida através das percepções, crenças e opiniões de cada colaborador.

Luk et al. (2013) defendem que a escala SERV*OR é melhor definida através das práticas de serviço, em particular as políticas e procedimentos, ao invés das crenças organizacionais. Segundo os autores, apesar de a escala não ignorar de todo a importância dos comportamentos individuais, o seu foco dirige-se maioritariamente para as práticas de serviço.

Tendo em conta, que os processos e práticas variam de acordo com a natureza do serviço, Lytle et al. (1998) salientam que estas variações ocorrem também nos diversos departamentos organizacionais, bem como nas diferentes indústrias. Num contexto internacional, a modificação da aplicação da escala SERV*OR é encorajada (Lee, Park, & Yoo, 2001). As dez dimensões da escala SERV*OR podem ser influenciadas pelas características do serviço, pela tipologia do processo de entrega, e pela intensidade da interação entre os colaboradores e consumidores; sendo necessária, muitas das vezes, a adaptação da escala a realidade do serviço em causa (Luk, Lu & Liu, 2013).

Segundo Wieslaw (2009) existe uma relação significativa entre a orientação organizacional para o serviço e as variáveis de performance empresarial. O autor defende que a orientação para o serviço influencia todos os processos envolventes, a satisfação dos consumidores e colaboradores e consequentemente a qualidade do serviço. As medidas de performance, de um modo geral focam-se nos *outputs* empresariais (Gama, 2011). Contudo, a avaliação de *inputs*, sob a forma de processos, apesar de difícil mensuração é essencial para uma analogia mais completa do desempenho empresarial (Gama, 2011).

2.7 A ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO E A PERFORMANCE EMPRESARIAL

2.7.1 A Performance Empresarial e sua Evolução

A intensidade com que as alterações ocorrem nos mercados atuais impulsiona as empresas a criarem mecanismos consistentes e sistematizados de avaliação do seu desempenho, com o intento de medir e consequentemente melhorar a sua performance

(Gama, 2012). Segundo o autor só é possível melhorar aquilo que se consegue medir. Assim sendo, a análise contínua da performance constitui um dos objetivos primordiais das organizações na medida em que dela depende a sua sobrevivência.

Ao contrário do que se possa pensar, a medição e avaliação da performance tem sido presente desde os primórdios dos tempos, ganhando maior notoriedade a partir da década de 80 do século passado. Se for feita uma analogia mais aprofundada relativamente a todos os progressos efetuados na história da humanidade, verifica-se que, de um modo geral, os mesmos sucederam devido a mensuração contínua do desempenho, gerando melhoria.

Existe cada vez maior necessidade de tomar decisões, por parte dos gestores, tendo como base de apoio factos precisos ao invés da intuição.

Gama (2012) propõe um conjunto de vantagens adjacentes à medição da performance, inumeradas na tabela 2.8.

Tabela 2.8 - Vantagens da medição da Performance

Principais Funções da Performance
Influencia Comportamentos;
Atenção focada em aspetos específicos;
Define expectativas e intenções futuras;
Permite a responsabilização;
Reforça a objetividade;
Facilita a definição de objetivos e da atividade de controlo;
Facilita a toma de decisões, bem como a identificação de problemas;
Facilita a clarificação de conceitos.

Fonte: Adaptado de Gama (2012)

A definição da performance torna-se um processo complexo na medida em que, até os dias de hoje, foi efetuada de diversas formas, dependendo do contexto no qual se inseria (Bourguignon, 1995). Spitzer (2007, p.3) salienta que “o contexto da medição é mais relevante do que a medição em si mesma”.

Com o auxílio da revisão bibliográfica, é perceptível verificar dois termos constantes ao abordar a definição do conceito “performance”, sendo estes ação e resultado. Desta forma Gama (2012) define performance como sendo “uma realidade multifacetada, que

aglomera não só resultados como processos intrínsecos a estes, bem como condições que proporcionam ambos”. O autor propõe ainda uma outra definição da performance traduzindo-a como “resultado de uma construção deliberada, assente num conjunto mais ou menos complexo de indicadores temporais e causais que suportam realizações futuras”.

Apesar de a medição da performance dever ter em conta o contexto no qual se insere, existe um conjunto de características as quais necessita obedecer (Gama, 2012):

Mensurabilidade – a performance tem de ser suscetível a ser medida, visto que somente desta forma os processos e consequências podem ser comunicados para que se possa efetuar decisões precisas pelos gestores.

Dinamismo – visto que as organizações, de um modo geral, se encontram enquadradas num ambiente dinâmico, assim devem ser as métricas que avaliam a sua performance, acompanhando de um modo linear as alterações e novas exigências que vão surgindo. Gama (2012) salienta que esta adaptação deve ser efetuada de forma gradual, para que não se perca o foco principal de medição, bem como os objetivos previamente estabelecidos, assegurando consistência no seu comportamento.

Relativismo – para que a medição e avaliação da performance suceda, é necessário que exista um termo de comparação alocado num contexto temporal e espacial, tendo como base os objetivos definidos pela organização. Assim sendo, nenhuma performance pode ser definida de forma precisa como boa ou má, na medida em que a mesma depende do contexto no qual está inserida.

Multidimensionalismo – a performance pode ser medida de diversas formas e maneiras, ou seja, não existe um único modo de medição da performance, bem como uma única abordagem a ser tida em conta.

Na década de 90 do século passado, sistemas de medição da performance tornaram-se mais visíveis no seio das organizações (Fitzgerald, Johnston, Brignall, Silvestro, & Voss, 1992; Bromwich & Bhimani, 1994). Apesar de hoje em dia existir um número elevado de métricas que tem como objetivo avaliar a performance, a sua precisão e forma rigorosa nem sempre é clara, na medida em que varia de acordo com o contexto no qual é inserida (Gama, 2012). O autor salienta que provavelmente não existem métricas perfeitas, gerando incerteza relativamente ao que está certo ou errado. Meyer (2002) propõe um conjunto de características que as métricas de performance devem apresentar:

Equilíbrio – devem ser usadas tanto métricas financeiras como não financeiras, avaliando o desempenho de forma mais completas, onde as métricas não financeiras permitem perspetivar comportamentos de desempenho futuros.

Alinhamento – as medidas de performance devem ser implementadas tendo em conta os objetivos organizacionais, ou seja, não devem ser encaradas de forma isolada. É pertinente também estabelecer prioridades sobre o que se pretende avaliar e o que poderá trazer benefícios mais relevantes para a organização, na medida em que os recursos devem ser otimizados e geridos de forma rentável e eficaz.

Relevância – a escolha e implementação das métricas deve trazer valor acrescido para a organização, evitando deste modo o pleonismo.

Parcimónia – o número de métricas utilizadas não deve ser exagerado, na medida em que pode gerar a perda do foco original, uma má gestão de recursos, bem como uma perda de informação significativa.

Capacidade de Previsão – deverá existir uma ligação lógica entre as métricas não financeiras e financeiras aplicadas, obedecendo ao modelo de antecedentes e consequências, ou seja, as métricas não financeiras deverão servir de indicadores para as métricas financeiras.

Abrangência – as medidas de performance deverão ser capazes de traduzir a situação global da organização, abrangendo todas as áreas que a compõem, permitindo que seja feita a comparação específica do desempenho de uma dada área com o desempenho geral da organização.

Estabilidade – apesar de, tal como referido anteriormente, ser relevante alterar-se a medidas ao longo do tempo, face as mudanças da envolvente organizacional, este processo deve suceder de forma gradual para que não se divirja dos objetivos iniciais.

Recompensa – visto que de forma direta ou indireta, os colaboradores irão usufruir da aplicação das medidas de performance é benéfico que haja envolvimento por parte dos recursos humanos no desenvolvimento deste processo.

Precisão – de forma a possibilitar comparações as métricas deverão ser consistentes na forma como se medem.

Segundo Flower (1990), o desempenho superior é alcançado mediante dois fatores – processos de trabalho e pessoas. Ao comparar a definição da orientação para o serviço proposta por Lytle et al. (1998), com a abordagem feita por Flower (1990) verifica-se que

tanto os performance como a OSO estão assentes sobre os mesmos pressupostos, intensificado a relação entre estes dois polos.

2.7.2 Efeito da Orientação para o Serviço na Performance Empresarial

É quase unânime, ao longo da revisão bibliográfica, que a orientação para o serviço tem um impacto significativo e favorável sobre a performance empresarial, gerando uma maior qualidade de serviço, satisfação do consumidor e rentabilidade organizacional. As organizações que apresentam altos níveis de OSO presenciam na mesma proporção altos níveis de desempenho financeiro (Lytle & Timmerman, 2006).

A busca, por parte das organizações, de implementação da orientação para o serviço tem sido uma tendência crescente, na medida em que, cada vez mais, é percebida como fator de diferenciação e de vantagem competitiva, resultando em serviços de excelência, e consequentemente em níveis de performance cada vez mais elevados. Todavia, a habilidade de implementação adequada da orientação para o serviço não é tão simples quanto parece. Este procedimento exige por parte da organização uma precisão e disciplina, de forma a obter resultados pretendidos (Katsenbach, 2003).

Num passado não muito distante a associação intuitiva da performance dava-se ao equipamento disponibilizado e recursos tecnológicos implementados, pondo de parte um dos fatores maior impacto na performance – os recursos humanos (Luk et al., 2013). Assim sendo, verifica-se que a implementação da orientação para o serviço, que tem como um dos pressupostos a valorização dos recursos humanos da organização, deve ser cultivada e motivada com o intuito de gerar a satisfação do colaborador, bem como do cliente, e por sua vez originar um desempenho favorável.

Apesar de relevantes, tal como sugerido pela bibliografia, a valorização dos recursos humanos não é o único fator da orientação para o serviço que tem influência sobre a performance. Aspectos técnicos e funcionais como a implementação de sistemas tecnológicos adequados tendem a gerar maior eficiência e eficácia num contexto empresarial (Luk et al., 2013).

Em suma, segundo Lytle e Timmerman (2006), um dos autores cuja contribuição para o presente estudo é das mais relevantes, as organizações que optam de forma consciente pela implementação da orientação para o serviço geram resultados positivos a nível da performance empresarial.

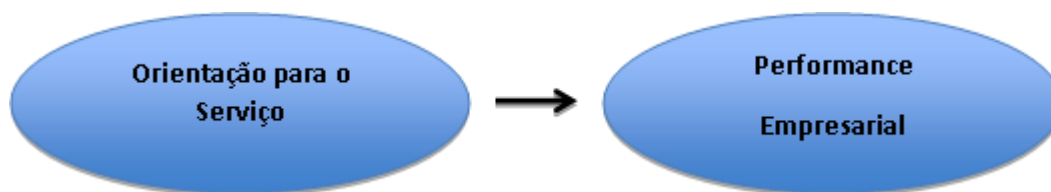
3 OBJETIVOS DE ESTUDO E FORMULAÇÃO DE HIPÓTESES

3.1 MODELO CONCEPTUAL DE INVESTIGAÇÃO

Tendo como base de apoio e guia de orientação a fundamentação teórica anteriormente exposta, é feita, no presente capítulo a formulação teórica do modelo conceptual de investigação.

O objetivo primordial deste estudo de caso é a análise da **Influência da Orientação para o Serviço na Performance Empresarial**. Assim sendo, pretende-se comprovar que existe uma relação direta entre a orientação para o serviço no banco BFA e consequentemente o seu desempenho.

Figura 3.1 - Influência da Orientação para o Serviço na Performance Empresarial



Fonte: Adaptado de Lytle et al. (1998)

Orientação para o serviço enquanto variável independente – A orientação para o serviço é tida como o conjunto de práticas, procedimentos e processos que sucedem no seio de uma organização com intuito de gerar serviços de excelência (Homburg, Hoyer, & Fassnacht, 2002). Assim sendo, neste caso específico assume-se como variável independente a orientação para o serviço praticada pelo BFA.

Lytle et al (1998) propõe a análise da OSO, através de dez dimensões expostas na tabela 3.1, que servirão *a posteriori* como fatores da orientação para o serviço na análise e interpretação de dados.

Tabela 3.1 - Dimensões Da SERV*OR

Dez Dimensões da Orientação para o Serviço
Liderança
Visão
Tratamento do Cliente
Autonomia dos Colaboradores
Formação
Recompensa
Prevenção de Falhas
Recuperação de Falhas
Tecnologia
Comunicação Interna

Fonte: Adaptado de Lytle et al. (1998)

Performance Empresarial enquanto variável dependente – define-se como variável independente os *outputs* empresariais, avaliados através de medidas de performance específicas. Para o efeito foram utilizadas três medidas, nomeadamente o Crescimento das Vendas, o Retorno sobre as Vendas e a Satisfação do Cliente.

Diversos autores argumentam que as organizações orientadas para o serviço apresentam, de um modo geral, resultados mais favoráveis relativamente a performance (Lytle & Timmerman, 2006). Neste sentido formula-se a seguinte hipótese do modelo conceptual:

H₁: A Orientação para o Serviço tem um impacto positivo na Performance Empresarial.

3.2 HIPÓTESES ESPECÍFICAS

Com o intento de complementar o estudo em causa dá-se a formulação de hipóteses específicas que têm como objetivo explorar de forma mais pormenorizada o tema proposto, bem como atribuir maior valor científico para a presente dissertação. Assim sendo, é efetuada a formulação de dez hipóteses adicionais que têm como base as dez dimensões da escala SERV*OR e a performance.

H_{1A}: O tratamento do cliente influencia significativamente a performance empresarial.

Segundo Lytle et al. (1998), a forma como os clientes são tratados tem um impacto direto sobre a performance empresarial. O aumento da satisfação e da lealdade do consumidor são indicadores evidentes do desempenho da organização, onde estas devem conscientemente adotar práticas que amplifiquem estes fatores (Bitner, Booms, & Tetreault, 1990).

A relação proposta nesta hipótese tem sido abordada por diversos autores na medida em que se crê o tratamento do consumidor e consequentemente a sua satisfação é vista como uma função do desempenho percebido através das expectativas dos consumidores (Meng, Liang, & Yang, 2010)

H_{1B}: A autonomia dos colaboradores influencia a performance empresarial.

A flexibilidade e o atendimento rápido e eficaz das necessidades dos consumidores, torna-se, em muitos contextos empresariais, um fator de diferenciação (Lytle et al., 1998). A rapidez de resposta e o fornecimento de alternativas eficazes estão significativamente correlacionadas com a percepção dos consumidores e por sua vez com qualidade de serviço (Albrecht & Zemke, 1985; Heskett, Sasser, & Hart, 1990; Heskett et al., 1997). Assim sendo, Lashley (1995) defende que a autonomia do colaborador influencia de forma positiva a performance através de cinco variáveis, nomeadamente:

1. Responsabilidade gerada nos colaboradores
2. Níveis mais elevados de produtividade
3. Respostas mais rápidas aos problemas que possam surgir
4. Maior motivação por parte dos colaboradores
5. Níveis mais elevados da qualidade do serviço

H_{1C}: A tecnologia influencia a performance empresarial.

A implementação e utilização de sistemas tecnológicos adequados é um fator crucial no que concerne a criação de serviços de excelência e por sua vez resultados de performance favoráveis (Zeithaml & Bitner, 1997).

Nos dias de hoje, tendo em conta a dinamização constante das sociedades atuais, onde o fator tempo é cada vez mais valorizado, as organizações só conseguem ir ao

encontro das expectativas do consumidor com o auxílio de ferramentas tecnológicas propícias (Lytle et al., 1998).

Na linha do pensamento de Lytle e Timmerman (2006), as organizações que fornecem serviços com o auxílio de ferramentas tecnológicas estão mais suscetíveis a alcançar o sucesso, gerando serviços de valor.

H_{1D}: A prevenção de falhas influencia a performance empresarial / H_{1E}: A recuperação de falhas influencia a performance empresarial.

Apesar de diferentes, as variáveis que compõem as hipóteses acima expostas (recuperação de falhas e prevenção de falhas) são complementares entre si de acordo com Lytle et al. (1998). Visto que o fator determinante dos serviços, tal como foi referido anteriormente, são os recursos humanos, os mesmos tornam-se suscetíveis a possíveis falhas. Neste sentido, a capacidade de prevenção de possíveis falhas que possam surgir ou ainda a recuperação destas mesmas falhas, representam fatores fulcrais da orientação para o serviço, na medida em que determinam a qualidade do mesmo (Berry, Parasuraman & Zeithaml, 1994).

O planeamento prévio de recuperação e prevenção de falhas permite que a organização retenha 95% dos seus clientes insatisfeitos (Albrecht & Zemke, 1985). Sendo a satisfação do cliente e sua taxa de retenção uma medida de performance, verifica-se que a gestão apropriada da recuperação e prevenção de falhas tem um impacto positivo sobre a performance empresarial.

H_{1F}: A comunicação influencia a performance empresarial.

Para que se garanta que sistemas de serviços se processem de forma eficaz, as questões básicas têm de ser conhecidas e percebidas por todos os colaboradores da organização. Os procedimentos e práticas comuns da empresa devem ser divulgadas de forma constante maximizando o *benchmark* interno, e minimizando possíveis falhas a nível de recursos humanos que possam surgir (Berry et al., 1991).

Apesar de nem sempre visível, a adopção desta prática tem um efeito positivo sobre a performance segundo Lytle et al. (1998).

H_{IG}: A visão influencia a performance empresarial.

Segundo Lytle et al. (1998) a criação de valores adjacentes de uma visão empresarial e consequentemente a sua divulgação pela organização possibilita o fornecimento de serviços de qualidade. Os autores defendem que a constante implementação da visão global da organização gera uma maior consciência por parte dos colaboradores daquilo que esperado e o que é valorizado no contexto laboral.

H_{IH}: A liderança influencia a performance empresarial.

A liderança desempenha um papel fundamental nos resultados obtidos pelas empresas. Durante décadas as teorias de liderança de equipas empresariais, liderança estratégica e liderança partilhada não recebiam o mérito devido no seio das organizações. Nos dias de hoje é cada vez mais notória a implementação destas práticas outrora negligenciadas, onde os resultados das mesmas apresentam *outputs* favoráveis.

Church (1995) considera que comportamentos de liderança e iniciativas proactivas por parte dos gestores e colaboradores da organização possuem um impacto positivo sobre a qualidade do serviço e por sua vez sobre a performance empresarial. Da mesma forma Lytle et al. (1998) defendem que existe uma ligação direta entre as práticas de liderança e o desempenho organizacional.

Pretende-se analisar avaliar através da hipótese acima formulada o efeito que a liderança, por parte dos colaboradores do BFA, tem sobre a performance desta instituição.

H_{II}: A recompensa influencia a performance empresarial.

Tal como foi abordado ao longo da revisão bibliográfica da presente dissertação, os recursos humanos e por sua vez a recompensa de práticas que geram valor adicional para a organização são um dos fatores que ganham maior destaque durante a abordagem da orientação para o serviço. Assim sendo, tendo em conta todas as analogias mencionadas ao longo deste trabalho por diversos autores, pretende-se comprovar na prática a relação entre as variáveis da hipótese H_{II}, através da interpretação de dados obtidos.

H_{IJ}: A formação dos colaboradores influencia a performance empresarial

Sendo os colaboradores de uma empresa um dos recursos mais relevantes no seio da organização, a sua formação contínua aumenta as probabilidades de fornecimento de um serviço de excelência. Lytle et al. (1998). Pretende-se aplicar esta teoria na prática e perceber até que ponto este fator sucede, ou seja, em que medida a formação dos colaboradores do BFA influencia a performance Empresarial.

3.3 VARIÁVEIS DE ESTUDO

3.3.1 Escala SERV*OR

A escala SERV*OR aglomera 35 itens (tabela 3.2), dispersos pelas quatro categorias acima referidas, avaliados através da escala de Likert. A Aplicação da escala em causa foi testada e validada no setor bancário americano. De acordo com os autores, a SERV*OR é uma ferramenta que pode ser aplicada em diversas indústrias para além da banca, sendo o seu objetivo principal fornecer dados relativos a orientação para o serviço organizacional, facultando um diagnóstico interno empresarial (Lytle et al., 1998).

Tabela 3.2 - Itens da Escala SERV*OR

Categorias	Itens
Práticas de Liderança	1. Existe um compromisso entre os colaboradores e o serviço prestado; 2. Os consumidores são encarados como oportunidades para servir ao invés de fontes de receita; 3. Um dos objetivos organizacionais é de servir as necessidades dos consumidores; 4. Os gestores comunicam constantemente a importância do serviço; 5. Os gestores lidam regularmente, de forma direta, com os consumidores; 6. Os gestores medem e avaliam constantemente a qualidade do serviço; 7. Os gestores demonstram constante preocupação e participação nos serviços; 8. Os gestores providenciam recursos, aumentando a capacidade dos colaboradores na execução de serviços de excelência; 9. Os gestores participam e lideram na criação de serviços de excelência;
Práticas de Interação	10. Os colaboradores tratam os seus clientes como gostariam de ser tratados; 11. Os colaboradores exercem um esforço adicional pelos seus clientes;

	<p>12. O colaboradores são mais simpáticos e cordiais que os seus concorrentes;</p> <p>13. Os colaboradores exercem um esforço extra de forma a reduzir possíveis inconvenientes para os seus clientes;</p> <p>14. As decisões relativas aos clientes são tomadas na hora. Os colaboradores tomam com frequência decisões importantes, relativas aos clientes, sem recorrer aos seus supervisores;</p> <p>15. Os colaboradores têm a liberdade e a autoridade para agir de forma independente de forma a providenciar um serviço de excelência;</p>
Práticas de Gestão de Sistemas de Serviços	<p>16. A capacidade de serviço aumenta através do uso da tecnologia;</p> <p>17. A tecnologia é usada para construir e desenvolver a qualidade de serviço;</p> <p>18. A tecnologia é usada de forma a dar apoio aos colaboradores que entram em contacto direto com os clientes;</p> <p>19. É realizado um esforço adicional, de forma a salvaguardar os clientes dos problemas que possam surgir;</p> <p>20. É realizado um esforço adicional, de forma a prever os problemas e salvaguardar os clientes ao invés de solucionar os problemas <i>a posteriori</i>;</p> <p>21. Os clientes são ouvidos de forma contínua;</p> <p>22. Existe um excelente sistema de gestão das reclamações por parte dos clientes com o intuito de melhorar o serviço;</p> <p>23. Existem equipas apropriadas para solucionar problemas relacionados com falhas de serviço;</p> <p>24. As ligações são efetuadas com frequência para os clientes com o intento de verificar se os serviços estão a ser prestados de forma apropriada;</p> <p>25. São fornecidas garantias de serviços aos clientes;</p> <p>26. Não se espera pelas reclamações. A comunicação interna é usada para identificar possíveis falhas nos serviços;</p> <p>27. As pesquisas relativas ao consumidor são dadas a conhecer a todos os colaboradores;</p> <p>28. Todos os colaboradores conhecem e compreendem os serviços de base;</p> <p>29. Existe uma cadeia de objetivos suportada por uma visão da</p>

	<p>organização;</p> <p>30. As medidas de performance são comunicadas de forma aberta entre todos os colaboradores, independentemente da sua posição ou função;</p>
Práticas de Gestão de Recursos Humanos	<p>31. Os gestores providenciam incentivos e recompensas em todos os níveis da organização, de forma a obter não só a produtividade como a qualidade de serviço;</p> <p>32. A organização reconhece e celebra serviços de excelência;</p> <p>33. Todos os colaboradores usufruem de uma formação, de forma a contribuir para a qualidade do serviço;</p> <p>34. A organização despende tempo e esforço na formação através de simulações, de forma a produzir serviços de excelência;</p> <p>35. Durante as horas de formação os colaboradores praticam exercícios, com o intuito de melhorar a atitude perante o cliente.</p>

Fonte: Lytle et al., 1998

4 METODOLOGIA

4.1 INTRODUÇÃO

O Planeamento e a metodologia são um dos passos mais importantes de um trabalho de investigação, na medida em que permitem encontrar a melhor abordagem para que um objetivo seja atingido. Para que os resultados obtidos estejam o mais próximo possível da realidade, a pesquisa inerente a este tipo de metodologia deve também obedecer a critérios rigorosos.

Entende-se por pesquisa uma atividade sistemática que leva ao acesso de informação e conhecimento organizado. A utilização de uma abordagem correta e cientificamente validada possibilita que sejam alcançadas e retidas conclusões válidas, que representem de forma genérica a realidade, relativamente ao tema em análise.

A escolha de um método de pesquisa particular depende dos objetivos traçados e do tema em análise. Assim sendo, para que os objetivos possam ser atingidos de forma eficaz, o propósito e o domínio da pesquisa devem estar bem definidos, permitido que se decida de forma coesa acerca da metodologia de investigação.

Tendo em conta que o presente trabalho apresenta características que o definem como um estudo de caso, a pesquisa literária acerca dessa temática teve como base de suporte o artigo de Gama (2009), no qual é exposta a forma correta de fazer um trabalho de investigação, e consequentemente os procedimentos a realizar em cada etapa do estudo de forma a se cingir ao rigor e objetividade das conclusões.

4.2 A REALIDADE FILOSÓFICA DA CIÊNCIA: PARADIGMAS DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

Apesar de a metodologia delimitar como nos devemos aproximar do saber, a mesma fá-lo de forma muito prática, referindo-se apenas aos caminhos concretos utilizados para uma melhor compreensão das realidades estudadas. Assim sendo, surge a necessidade da epistemologia nas pesquisas realizadas, consistindo no estudo do conhecimento ou na forma de aceder ao saber, e logo na ciência.

O termo “epistemologia” provém da palavra grega *episteme*, que significa conhecimento, sendo a reflexão epistemológica vital para a investigação séria, visto que através da mesma o investigador pode estabelecer a validade e a legitimidade do seu trabalho. Verifica-se que a epistemologia e a metodologia estão intimamente ligadas, sendo

que a primeira foca-se na forma de acesso ao saber, enquanto a segunda foca-se nas questões práticas do estudo.

A epistemologia cinge-se por três paradigmas principais: positivista, interpretativista e construtivista, sendo que para o estudo em causa é relevante abordar apenas os dois primeiros.

O paradigma positivista consiste maioritariamente nas ciências organizacionais e de mercado, onde o positivismo interfere na explicação da realidade, através de um raciocínio dedutivo e de métodos quantitativos baseados em técnicas matemáticas e estatísticas.

Por outro lado, o paradigma interpretativista baseia-se essencialmente em raciocínios indutivos e privilegia a utilização de métodos qualitativos. Este paradigma tem tido uma crescente influência na investigação em gestão a partir da segunda metade dos anos 50 do século passado.

4.3 ABORDAGEM QUANTITATIVA E ABORDAGEM QUALITATIVA

A abordagem qualitativa e quantitativa apresentam diferenças entre si. A distinção entre estas duas vertentes apresenta vários pontos de distanciamento.

Abordagem Qualitativa: No ponto de vista dos investigadores qualitativos existe uma realidade passível de ser captada, estudada e percebida, onde os pontos de vista dos atores envolvidos num determinado estudo através de observações e entrevistas é o seu melhor posicionamento.

Abordagem Quantitativa: O estudo quantitativo oferece uma maior aproximação à realidade, segurança e objetividade comparativamente ao estudo qualitativo, devido ao rigor e precisão das técnicas estatísticas que constituem um argumento de peso.

Para uma maior riqueza e credibilidade dos resultados obtidos, utilizou-se a abordagem quantitativa para a elaboração da investigação científica, na medida em que, como será demonstrado mais a frente, foi efetuado um questionário aos colaboradores do BFA que terá uma interpretação estatística com o intuito de atribuir maior veracidade ao estudo em causa.

4.4 A INVESTIGAÇÃO BASEADA NO ESTUDO DE CASO

O Estudo de Caso tem vindo a ganhar maior notoriedade ao longo dos últimos anos na área das ciências empresariais, principalmente no ceio dos grupos de investigadores da

Europa. É definido como sendo “uma estratégia de pesquisa que tem como ambição compreender a dinâmica presente em ambientes simples” (Eisenhardt, 1989, p.534).

Ao contrário daquilo que se crê, a realização de um Estudo de Caso não é um processo de fácil execução, quando comparado com outras metodologias de investigação, devido a ausência de práticas rotinizadas, dependendo da interação contínua entre os aspetos teóricos abordados e os dados necessários a serem recolhidos.

Para a realização deste trabalho de investigação, foi utilizado como metodologia o Estudo de Caso, na medida em que é o método que melhor se adequa para realizar o estudo das organizações e dos vários contextos nos quais estas se inserem, devido ao seu grau de elevado realismo.

No contexto da Orientação para o Serviço, através de um Estudo de Caso, torna-se relevante perceber de que forma as organizações de serviços, nomeadamente em Angola praticam a transição da teoria para prática. Outro dos motivos para a utilização do Estudo de Caso deve-se ao facto de existir investigação empírica reduzida, no concerne à temática da Orientação para o Serviço, essencialmente em Angola, para uma melhor compreensão do fenómeno.

É relevante fazer-se uma descrição detalhada dos vários componentes que estão associados a esta metodologia, realçando a sua credibilidade e valor enquanto técnica de investigação.

4.4.1 Tipologia dos Estudos de Caso

Segundo Gama (2009, p. 74), existem no mínimo duas classificações dos Estudos de Caso, sendo que a primeira diz respeito ao número de entidades envolvidas e a segunda ao objetivo que se pretende atingir com a pesquisa.

Relativamente à primeira classificação, os estudos podem ser singulares (*singular case study*) ou múltiplos (*multiple case study*), que englobam várias organizações.

No que diz respeito à segunda classificação, os estudos de caso podem ser agrupados segundo os seguintes critérios (Yin, 2003):

- Descritivos – são os que apresentam uma descrição pormenorizada do objetivo em análise, tendo em conta o seu contexto.
- Exploratórios – buscam uma maior compreensão relativamente a um dado tema sobre o qual não existe um marco teórico bem definido.

- Explicativos – buscam traduzir relações causais. Têm como objetivo explicar que tipo de efeitos produzem determinados fenómenos, ou seja, o porquê da produção de determinado fenómeno.

- Meta-avaliações – é um sistema sistemático e quantitativo que agrega e avalia um corpo de literatura existente sobre um dado tema. Baseiam-se num estudo de estudos avaliatórios, ou seja, na análise de um sistema específico de análises.

- Ilustrativos – refletem o modo de atuação dos agentes e realçam as práticas de gestão das empresas mais competitivas. Correspondem à análise de casos passados que possam servir de exemplo.

A investigação em causa tem como objetivo apresentar um estudo empírico, com intuito de verificar abordagens teóricas e metodológicas no que diz respeito à orientação para o serviço e seu impacto na performance empresarial.

Trata-se de uma pesquisa exploratória, na medida em que, pretende-se entender de uma forma mais aprofundada, uma conjuntura de fenómenos relacionados com a orientação empresarial para o serviço, e por sua vez o impacto desta na performance empresarial

4.5 ESTUDO DE CASO

Segundo Gama (2009, p. 76) “a concepção de uma investigação consiste na lógica que relaciona os dados a serem recolhidos com as questões iniciais, e ultimamente com as conclusões a serem retidas. O desenho da investigação também pode ser entendido como um plano que guia o investigador no processo de recolha, análise, e interpretação, traduzindo-se num modelo lógico de prova que permite reter conclusões acerca do assunto em estudo e pressupõe a forma de lidar com pelo menos quatro problemas: que questões estudar, que dados são relevantes e devem ser recolhidos e, como analisar os resultados”.

O autor identificou seis etapas/procedimentos a ter em conta ao optar por realizar uma investigação baseada no método de estudo de caso, que são:

- Objetivo de estudo
- Marco teórico existente
- Definição de caso e da unidade de análise
- Recolha de informação
- Análise da informação

- **Conclusões e validação científica**

Na elaboração do trabalho aqui apresentado, todas as etapas acima referidas foram seguidas, tendo como intento a validação científica através da triangulação da informação. Esta foi feita através de questionários que permitiram fazer a validação científica do estudo, através de técnicas de análise estatísticas.

Torna-se relevante abordar a Análise da Informação na medida em que é um dos procedimentos mais importantes da presente dissertação. Esta análise consiste na avaliação da evidência em termos dos critérios de validade e fiabilidade (Johnston, Leach, & Liu, 1999).

A estrutura de validade, segundo o autor, defende que toda teoria, modelo, conceito ou categoria deve descrever a realidade de forma correta, podendo assumir formas de validade interna ou externa.

Validade interna: traduz-se nas relações de causa efeito, onde o que está em causa é o “peso” dos argumentos utilizados, inclusive no que diz respeito à qualidade da validade do constructo e a proporção em que estudo investiga o que realmente diz investigar. Certas condições conduzem a outras condições e estabelecem relações que apresentam factos e conclusões credíveis.

Validade externa: as conclusões do estudo podem ser generalizadas, na medida em que podem ser aplicadas a outros grupos e/ou situações, para além do ambiente em que sucederam. A generalização utilizada nos estudos de caso é denominada de teórica/analítica/lógica.

De acordo com Gama (2009, p. 79), outro aspeto relevante a ser tido em conta é a fiabilidade, sendo definida pelo autor como a “extensão em que os dados poderiam ser duplicados, no sentido de permanecerem inalterados, caso fossem recolhidos por outros meios e/ou noutros espaços de tempo”.

4.6 INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS

Foi utilizada a abordagem quantitativa para a recolha de dados com o intento de poder ser feita a validação científica, através da triangulação da informação, permitindo assim a obtenção de conclusões que representem melhor a realidade, atribuindo maior credibilidade quer ao estudo, quer a dissertação propriamente dita. O instrumento utilizado foi o questionário direccionado aos colaboradores do BFA.

4.6.1 Questionário

Com o objetivo de apresentar maior rigor no que concerne à recolha de informação, bem como a sua análise, foi utilizado, tal como já havia sido mencionado, o questionário apresentado no artigo de Lytle et al. (1998), totalmente valido e fiável. Este questionário foi o que se revelou ser mais consistente e que melhor se adaptou à temática em estudo – Orientação para o serviço.

Visto que um dos objetivos, se não o principal, da presente dissertação é de provar que existe uma relação positiva entre a orientação para o serviço no BFA e a sua performance empresarial, foram adicionadas questões ao questionário inicial que advêm de métricas que possibilitam a mensuração da performance.

O questionário (Anexo A), consiste em questões fechadas, medidas numa escala de 7 posições (1- Discordo totalmente; ...; 7- Concordo totalmente e 1- Completamente insatisfeito; ...; 7- Completamente Satisfeito), facilitando deste modo o processo de obtenção de respostas por parte dos inquiridos, e a codificação e tratamento estatístico de dados recolhidos. As questões são posteriormente analisadas através do programa de *software* de interpretação estatística *Statistical Package for Social Sciences*, vulgarmente conhecido como SPSS – versão 21.

O método quantitativo é indicado para classificar relações entre variáveis e investigar relações de casualidade entre fenómenos. É caracterizado pela sua natureza matemática e de quantificação quer no momento de recolha de informações quer no momento de tratamento de dados recolhidos. De um modo geral, garante a precisão dos resultados, evita distorções de análise e interpretação, permitindo que haja uma margem substancial de segurança quanto às inferências e consequentemente as conclusões.

Salienta-se ainda que antes da elaboração da versão final do inquérito foi elaborado um pré-teste do questionário a quatro colaboradores, com o intuito de aferir a estrutura e a coerência do mesmo e verificar se os entrevistados encontravam dificuldades de compreensão ou de resposta. O questionário foi acompanhado por uma folha de rosto de carácter explicativo, esclarecendo os objetivos pretendidos ao entrevistado.

4.7 DEFINIÇÃO DO ESTUDO DE CASO

4.7.1 Banca em Angola

A crise financeira pela qual Angola atravessa altera drasticamente o cenário económico e influencia todos os sectores a nível nacional. Em causa está a acentuada quebra da cotação do barril de petróleo no mercado internacional, dando origem a redução das receitas angolanas, que por sua vez fez reduzir a entrada de divisas, desvalorizando fortemente o Kwanza, a moeda nacional. A falta de dólares na banca angolana impossibilita o levantamento imediato de divisas, aumentando a cotação da moeda norte-americana nos mercados financeiros informais da cidade de Luanda, que nem sempre conseguem satisfazer a procura.

Angola é o segundo maior produtor de petróleo da África subsariana, que projetava para 2015 a exportação de cada barril de petróleo a um valor médio de 81 dólares norte-americanos, mas os preços no mercado internacional rondam os 50 dólares. Devido a estas oscilações económicas está a ser preparada a revisão orçamental do estado, com o intuito de perceber melhor o impacto que estas variações apresentam, bem como possíveis alternativas para a recuperação e aumento do PIB nacional.

O acesso às divisas permanece dificultado, facto pelo qual a venda dos mesmos por parte dos clientes aos bancos comerciais tem estado a diminuir significativamente. De acordo com as informações fornecidas pelo BNA (Banco Nacional de Angola), os bancos adquiriram, no mês de Janeiro do corrente ano, divisas no valor de 1.800 milhões de dólares (1.600 milhões de euros) no mercado cambial. Um dos objetivos do BNA, segundo relatos é de tomar medidas necessárias de forma a descomprimir a pressão do mercado cambial, de forma a evitar roturas de stock a nível dos operadores económicos, visto que alguns empresários admitiram sessar a produção devido à falta crescente de matéria-prima. Desta forma pretende-se garantir as importações, consideradas essenciais, de matéria-prima e maquinarias de forma a suprimir as necessidades que o país atravessa.

A crise cambial que se verifica no território nacional angolano valorizou o dólar mais de 12% relativamente a moeda nacional, o Kwanza, facto que se deve a excessiva dependência das importações e a reduzida produção a nível nacional.

4.7.2 Banco de Fomento de Angola

O Banco de Fomento de Angola (BFA) é um dos bancos melhor conceituados em Angola, dando início a sua atividade em 1990. Atua no mercado angolano há 21 anos, encontra-se em segundo lugar relativamente os bancos privados de Angola e possui 23% da quota de mercado de cartões de crédito (2º lugar). Atualmente usufrui de 186 balcões e atende 1.300.762 clientes.

O seu posicionamento e forma de atuação no mercado tem sido um exemplo a nível nacional no que concerne a motivação dos seus recursos humanos, o que se traduz numa vantagem competitiva em relação à concorrência.

História

1990 - Deu-se a abertura de um escritório em Luanda de representação do antigo Banco de Fomento de Exterior – BFE.

1993 - Abertura de uma Sucursal em Luanda, que iniciou a atividade de Banco Comercial Universal a partir de um capital equivalente a 4 milhões de dólares norte americanos.

1996 - O Banco de Fomento de Exterior é adquirido pelo grupo BPI, dando início a uma forte aliança do grupo em Angola.

2002 - O Banco de Fomento de Angola assume de entidade autónoma de direito angolano.

2003 - Ponto alto de afirmação da marca BFA no mercado angolano e uma referência no plano de expansão da rede comercial do Banco, por concentrar os serviços centrais num único espaço. Inauguração da nova sede em Luanda.

2004 - Segmentação da rede comercial com abertura dos três primeiros centros da empresa, vocacionados ao atendimento especializado dos clientes do segmento empresa.

2005 - Criação do fundo social assente em três fatores de atuação: Educação, Saúde e Solidariedade Social. Lançamento do cartão de crédito BFA Gold, passando deste modo a disponibilizar o primeiro cartão de crédito para o mercado angolano.

2006 - Dá-se um reforço da segmentação através de um atendimento mais personalizado. Inauguração do primeiro centro de investimento.

2007 - Expansão da Rede Comercial com 96 balcões, 83 agências, 7 centros de empresa, 4 centros de investimento e 4 postos de atendimento.

Primeiro banco a lançar o serviço de levantamento de dinheiro, através de cartões de crédito e débito, com o auxílio das caixas automáticas BFA e em parceria com a VISA e a EMIS.

2008 - Alteração da estrutura acionista com a venda de 49,9% do capital BFA à Unitel.

Lançamento do produto Super Poupança.

Alargamento da rede centos de investimento para a província de Benguela, com a abertura do primeiro centro de investimento no Lobito.

2009 - Lançamento do produto plano de poupança do BFA e do serviço *Western Union*.

Expansão da Rede Comercial para 129 balcões

2010 - Melhoria da qualidade de serviço ao cliente a nível de consultas e pedidos de documentação, através da criação do arquivo central inserido num sistema de informação atual e dinâmico.

2011 - Assinatura de acordo do programa Bankita com o BNA.

Lançamento do serviço SMS BFA para clientes particulares.

Criação de uma plataforma aplicável de gestão de processos através do projeto eMudar@BFA.

2012 - Os balcões na província de Luanda atingem 20% da quota de mercado, num total de 498 balcões.

Prémios BFA

Os serviços de excelência praticados pelo banco BFA têm vindo a ganhar reconhecimento ao longo dos últimos anos. O banco usufrui de um vasto leque de premiações nacionais e internacionais, sendo as mais conhecidas:

- **Melhor gestão cooperativa** – *World Finance* – O BFA foi eleito pela revista *World Finance* como “melhor gestor cooperativo”. Para atribuição do prémio a revista teve como principais critérios a consolidação das operações, a contribuição para o desenvolvimento económico de Angola e a criação de soluções específicas para os clientes.

- **Melhor Banco Comercial** – *Global Finance and Banking Review* – Pelo terceiro ano consecutivo o BFA foi distinguido com o prémio de “Melhor Banco Comercial em Angola” pelo *Global Finance and Banking Review*. A extensa rede de balcões, a diversificação de produtos e serviços, e o programa de responsabilidade social assente na

educação, saúde e responsabilidade social foram os fatores principais que atribuíram a distinção em causa ao Banco.

• **Prémio de Excelência STP – Deutsche Bank** – Face ao elevado sucesso no índice de processamento automático das operações sobre o estrangeiro, realizadas em 2014, o banco BFA foi laureado pela 13ª vez consecutiva com o prémio STP (*Straight Through Processing*) pelo *Deutsche Bank*.

• **Marca de Excelência – Superbrands** – A *Superbrands* Angola premeia as marcas de excelência que se destacam pelo seu desempenho no mercado nacional. O BFA foi distinguido pela quinta vez como “ Marca de Excelência” pela *Superbrands*.

• **Melhor Banco em Angola – Euromoney Awards for Excellence 2015** – O prémio de melhor banco 2015 foi atribuído ao BFA pela *Euromoney Awards for Excellence 2015*. Os mais altos níveis de serviço, inovação e experiência que o BFA tem vindo a desenvolver, bem como a demonstração de liderança e dinamismo no mercado são a base de atribuição deste prémio.

Missão, Visão, Valores e Compromissos

Tabela 4.1 - Alicerces do BFA

Missão	O Banco de Fomento de Angola tem como missão desenvolver soluções, produtos e serviços financeiros que geram relacionamentos duradouros com os seus clientes e criem valor para os acionistas.
Visão	A visão do BFA é de ser o banco número um de todos os angolanos e contribuir para o desenvolvimento sustentável de Angola.
Valores	Inovação – A constante inovação e o <i>first move advantage</i> é um dos valores e estratégias organizacionais que viabilizam não só diferenciação concorrencial como a satisfação das necessidades dos clientes de

	forma mais eficiente.
	Transparência – A honestidade e a retidão são dois dos pilares que suportam a organização. O banco BFA defende e protege os interesses dos seus clientes e acionistas.
	Proximidade – As relações duradouras estabelecidas com os seus clientes devem se ao facto de haver confiança mútua.
Compromissos	Clientes - Garantir satisfação e qualidade do serviço
	Acionistas - Criar valor
	Angola - Contribuir para o desenvolvimento da economia nacional
	Colaboradores - Apostar no crescimento pessoal e profissional

Fonte: Banco BFA, 2015

Recursos Humanos

O BFA apresenta um crescimento anual, a nível de recursos humanos positivo, sendo que no ano de 2014 relativamente ao ano de 2013, apresentou uma taxa de crescimento de 4%, detendo um total de 2.526 colaboradores.

Tendo como base as informações internas da organização, verifica-se que no ano de 2014, 59,7% dos colaboradores frequentavam ou possuíam um grau de licenciatura, apresentavam uma média de idades de 31 anos e uma antiguidade geral empresarial de 6 anos.

A realidade nacional da empresa é a presença por todo país com 186 balcões espalhados pelas 18 províncias.

4.7.3 Amostra

Visto que seria impossível obter informações de todos os 2.526 colaboradores do banco BFA, reduziu-se o universo da pesquisa a 548 colaboradores (total de colaboradores

pertencentes aos quadros superiores da empresa), dispersos por sete departamentos específicos (Administração Executiva, Contabilidade e Recursos Humanos, Direção de Vendas, Direção Financeira, Direção de Sistemas de Informação, Análise de Projetos e Centro de Investimento), do qual foi foram recolhidos 327 questionários, constituído a amostra que serve como base para o presente estudo de caso exploratório.

4.7.4 Procedimentos

A recolha de dados seguiu o seguinte procedimento:

1. Foi estabelecido um contacto inicial no mês de Novembro de 2014 via e-mail (secretariado BFA) com o BFA, solicitando autorização para a realização de um inquérito por questionário para efeito de Dissertação de Mestrado.
2. O assunto foi direcionado para o departamento de marketing, para o diretor Nelson Correia e ficou decidido que, após a análise do questionário proposto pela direção bancária, seria possível a cooperação dos colaboradores do Banco de Fomento de Angola.
3. O pré-teste foi realizado a quatro elementos do universo em estudo, para aferir a coerência e a estrutura do questionário, no dia 20 de Junho de 2015.
4. Validado o questionário, foram recolhidas 372 respostas de um universo de 548 indivíduos até ao dia 23 de Julho.
5. Os resultados obtidos foram introduzidos no SPSS, versão 21, para a análise e interpretação dos mesmos.

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise e interpretação dos dados obtidos com recurso ao *Statistical Package for Social Sciences* – SPSS versão 21, tem como objetivo verificar se existe uma relação positiva entre a orientação para o serviço e a performance empresarial. Para o efeito é aplicada uma regressão linear múltipla que visa, através de um vasto leque de técnicas estatísticas, predizer em que grau o desempenho empresarial é explicado a partir de um conjunto de variáveis adjacentes da orientação para o serviço.

Numa primeira fase e de forma a contextualizar a análise, é efetuada uma caracterização da amostra que é sucedida pela análise da escala, pela fiabilidade e validade dos constructos e finalmente pelo teste do modelo conceptual de investigação.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

É feita uma caracterização da amostra que aponta as particularidades gerais do grupo de indivíduos inquiridos e numa certa proporção da população deste estudo (trabalhadores do banco BFA). A amostra é constituída por 327 colaboradores do Banco BFA e, de seguida, é apresentado um Quadro 5.1. com a distribuição por sexo.

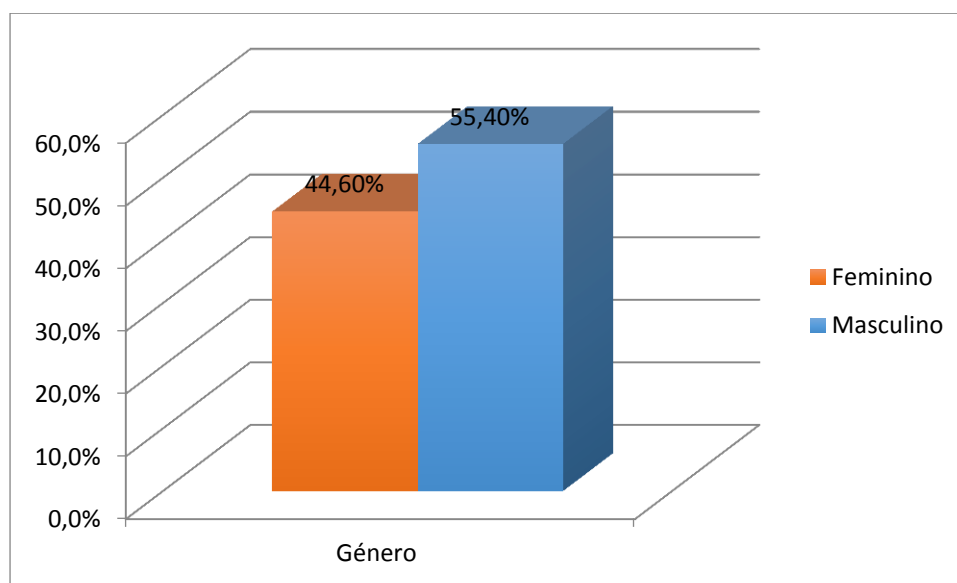
• Sexo

Ao analisar a distribuição pelos sexos, verifica-se que a prevalência das respostas sucede na sua maioria relativa no sexo masculino (55,4%), traduzindo a realidade interna do banco BFA, que nos seus quadros apresenta um número superior de homens em relação a mulheres.

Quadro 5.1 Distribuição da amostra por sexo

Sexo	Frequência	Percentagem
Feminino	146	44,6%
Masculino	181	55,4%
TOTAL	327	100%

Gráfico 5.1 Distribuição da amostra por sexo



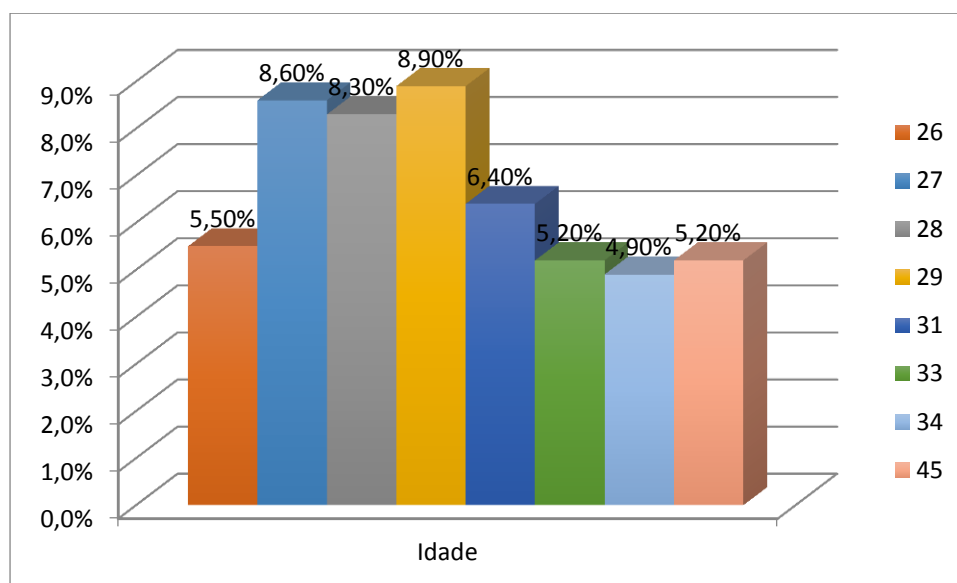
• Idade

A idade média é um dos dados fornecidos pela organização em estudo, sendo esta correspondente a 31 anos de idade. A análise e caracterização da amostra (327 indivíduos) permite verificar e comprovar este facto na medida em que é notória uma maior frequência nas idades 26, 27, 28, 29, 31, 33, 34, e 45 anos. Uma das apostas da organização são os quadros cada vez mais jovens e bem preparados com intuito de renovar e acrescentar de forma continua valor empresarial.

Quadro 5.2 Distribuição da amostra por idade

Idade	Frequência	Porcentagem
26	18	5,5%
27	28	8,6%
28	27	8,3%
29	29	8,9%
31	21	6,4%
33	17	5,2%
34	16	4,9%
45	17	5,2%
TOTAL	327	100%

Gráfico 5.2 Distribuição da amostra por idade



• Habilitações Literárias

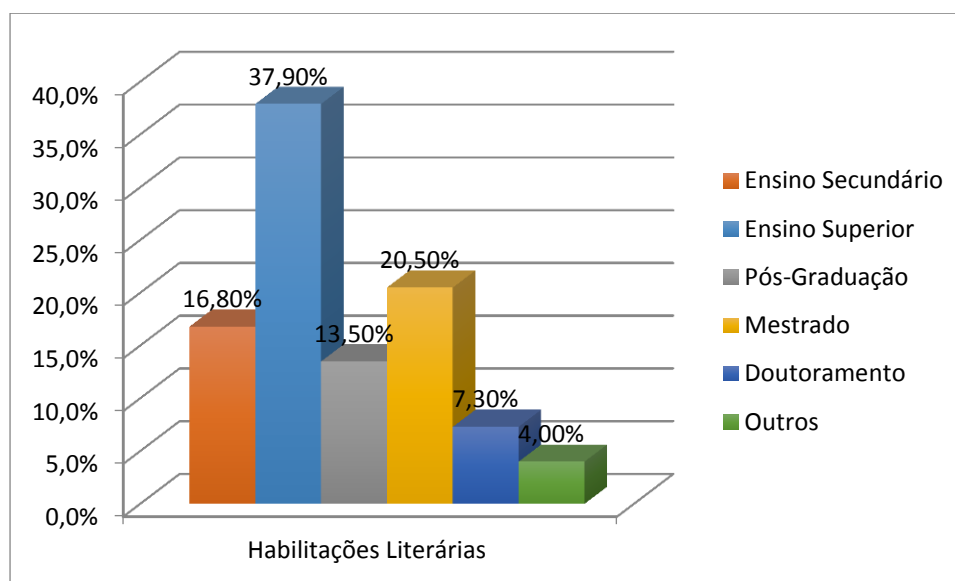
Relativamente às habilitações literárias, verifica-se que de um modo geral os indivíduos pertencentes amostra em causa possuem o ensino superior. Este fator pode-se justificar devido ao facto de, tal como foi referido anteriormente, se tratar de colaboradores que pertencem aos quadros superiores da organização, apresentado níveis de instrução superiores.

Segundo o BFA, 59,7% dos funcionários possui uma licenciatura ou frequência universitária. Este fator não é muito divergente dos resultados obtidos através da análise estatística da amostra.

Quadro 5.3 Distribuição da amostra em função das habilitações literárias

Habilitações Literárias	Frequência	Percentagem
Ensino Secundário	55	16,8%
Ensino Superior	124	37,9%
Pós-Graduação	44	13,5%
Mestrado	67	20,5%
Doutoramento	24	7,3%
Outros	13	4,0%
TOTAL	327	100%

Gráfico 5.3 Distribuição da amostra em função das habilitações literárias



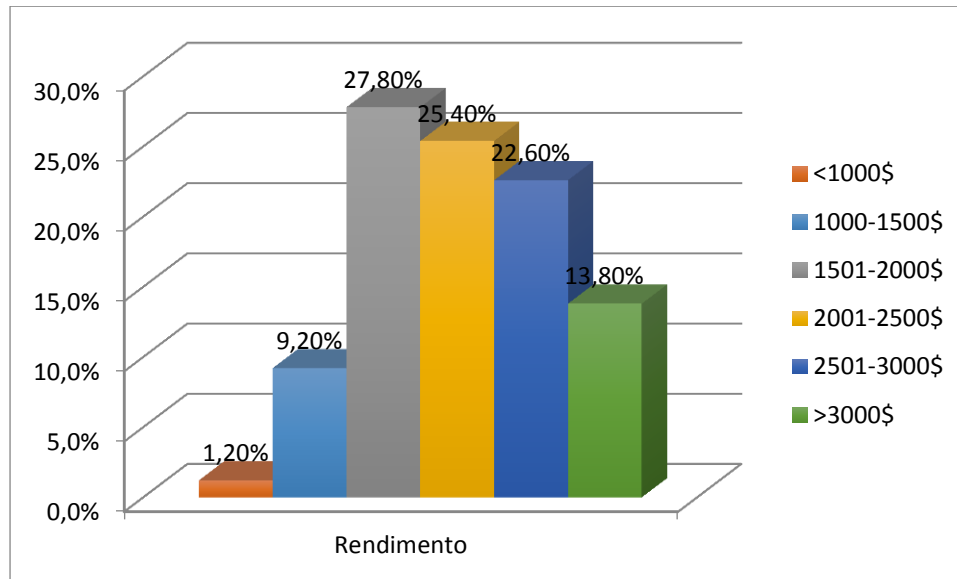
• Rendimento

Tal como nas habilitações literárias, verifica-se que a maioria absoluta dos indivíduos pertencentes a amostra (89,6%) têm um rendimento mensal superior a 1000\$. A natureza da amostra (colaboradores que pertencem a quadros empresariais superiores) pode influenciar de forma direta este aspeto.

Quadro 5.4 Distribuição da amostra em função do rendimento

Rendimento	Frequência	Percentagem
<1000\$	4	1,2%
1000-1500\$	30	9,2%
1501-2000\$	91	27,8%
2001-2500\$	83	25,4%
2501-3000\$	74	22,6%
>3000\$	45	13,8%
TOTAL	327	100%

Gráfico 5.4 Distribuição da amostra em função do rendimento



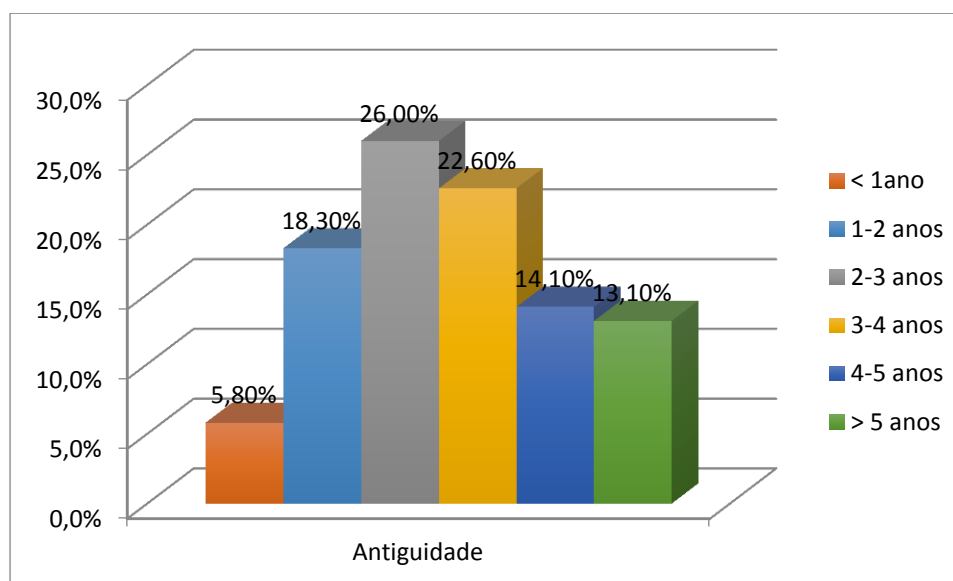
• Antiguidade

Ao contrário daquilo que o BFA aponta como sendo a antiguidade de um modo geral dos seus funcionários (6 anos), verifica-se através da análise estatística que a duração da maioria relativa dos colaboradores no BFA é de 2 a 3 anos. Contudo o número de colaboradores há mais de 2 a 3 anos é superior ao número de colaboradores há menos de 2 a 3 anos, no seio organizacional.

Quadro 5.5 Distribuição da amostra em função da antiguidade

Antiguidade	Frequência	Percentagem
< 1ano	19	5,8%
1-2 anos	60	18,3%
2-3 anos	85	26,0%
3-4 anos	74	22,6%
4-5 anos	46	14,1%
> 5 anos	43	13,1%
TOTAL	327	100%

Gráfico 5.5 Distribuição da amostra em função da antiguidade



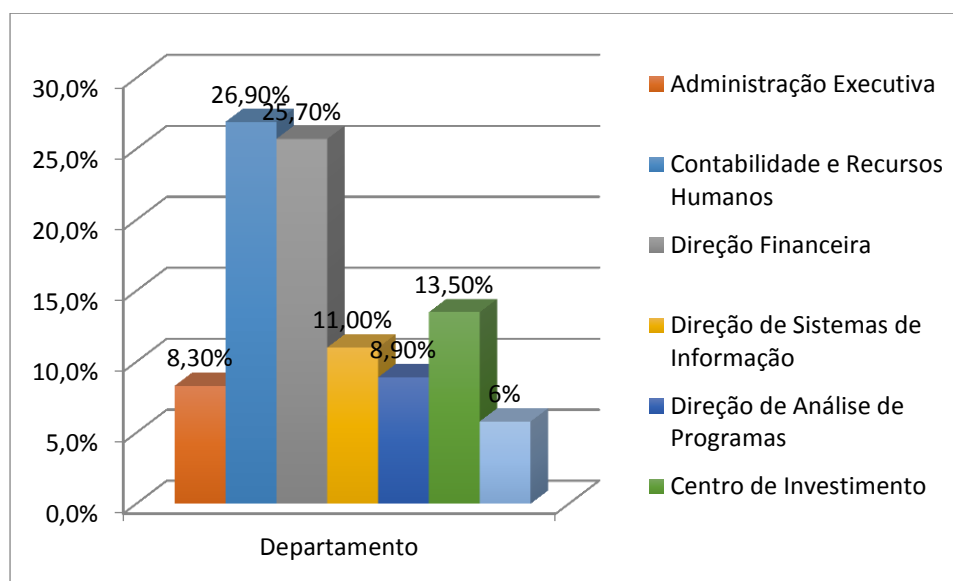
• Departamento

Tratando-se uma área de negócio cujo *core business* gravita em volta dos serviços financeiros, onde os recursos humanos desempenham um papel fulcral na performance empresarial, a prevalência do departamento mais acentuada por parte dos colaboradores inquiridos reflete-se nos departamentos de contabilidade e recursos humanos (26,9%), e de direção financeira (25,7%).

Quadro 5.6 Distribuição da amostra por departamento

Departamento	Frequência	Percentagem
Administração Executiva	19	8,3%
Contabilidade e Recursos Humanos	60	26,9%
Direção Financeira	85	25,7%
Direção de Sistemas de Informação	74	11,0%
Direção de Análise de Programas	46	8,9%
Centro de Investimento	43	13,5%
Direção Empresarial	327	6,0%
TOTAL	327	100%

Gráfico 5.6 Distribuição da amostra por departamento



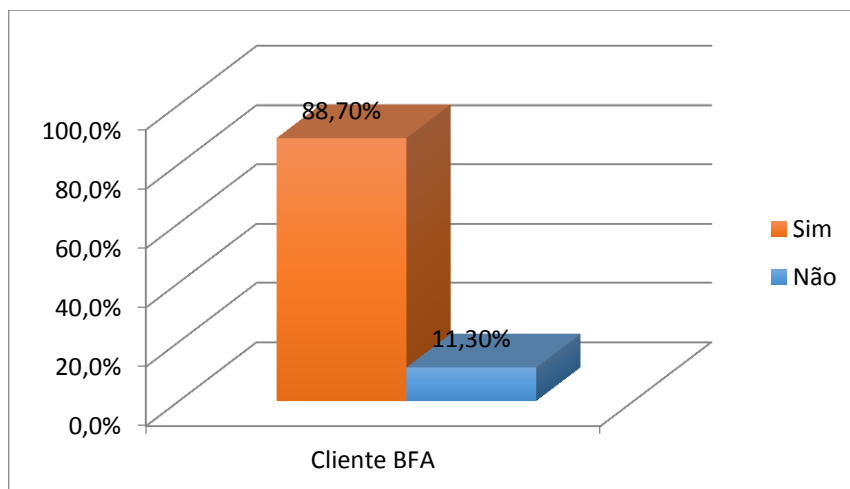
• Cliente BFA

Uma das medidas de performance utilizadas na presente dissertação é a análise da satisfação do cliente. Esta medida é efetuada na perspectiva do colaborador, ou seja é fornecida tendo em conta aquilo que os colaboradores acham acerca da satisfação dos seus clientes. Visto que 88,7% dos colaboradores usufrui de algum tipo de serviço do BFA, estes também podem ser considerados como seus clientes, atribuído maior veracidade a analogia da satisfação dos clientes.

Quadro 5.7 Cliente BFA

Cliente BFA	Frequência	Porcentagem
Sim	290	88,7%
Não	37	11,3%
TOTAL	327	100%

Gráfico 5.7 Cliente BFA



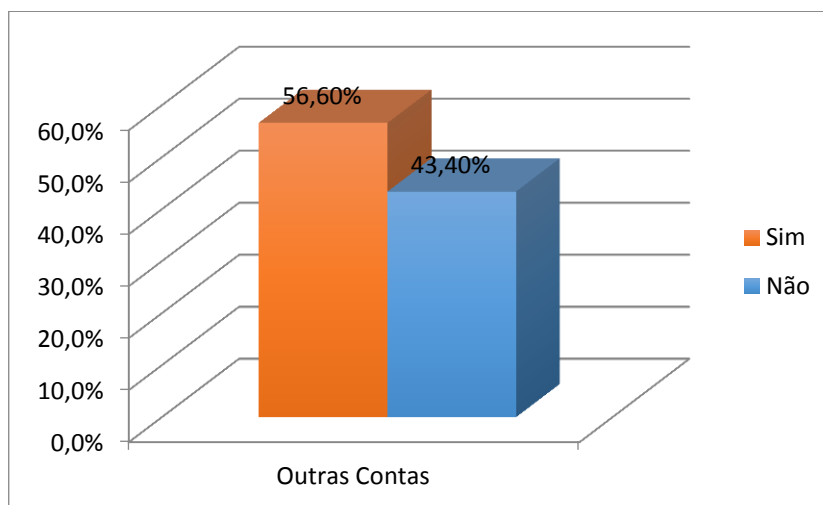
• Outras Contas

Apesar de, a maioria relativa da amostra 88,7% poder ser considerada como cliente do Banco BFA, 56,6% usufrui e requer serviços disponibilizados pela concorrência.

Quadro 5.8 Outras Contas

Outras Contas	Frequência	Porcentagem
Sim	185	56,6%
Não	142	43,4%
TOTAL	327	100%

Gráfico 5.8 Outras Contas



5.2 ANÁLISE DA ESCALA E DESCRIÇÃO ESTATÍSTICA DAS VARIÁVEIS

As variáveis pertencentes a escala SERV*OR, bem como aquelas que permitem a mensuração da performance do banco BFA, medidas em escala de Likert foram analisadas através das tabelas de frequência a fim de verificar estatísticas relevantes. Assim sendo, é possível constatar através do Quadro 5.9 e do Quadro 5.10 os valores médios obtidos para cada questão (para questões numa escala de 1 a 7, um valor superior a 4 é superior à média da escala), e o valor percentual de cada um dos níveis da escala para cada questão.

Quadro 5.9 - Frequência de Respostas SERV*OR

Variáveis	Discordância	Concordância	Média
1. Existe um compromisso entre os colaboradores e o serviço prestado;	14,60%	75,90%	5,09
2. Os consumidores são encarados como oportunidades para servir ao invés de fontes de receita;	8,50%	78,90%	5,24
3. Um dos objetivos organizacionais é de servir as necessidades dos consumidores;	8,50%	76,20%	5,09
4. Os gestores comunicam constantemente a importância do serviço;	9,90%	77,40%	5,22
5. Os gestores lidam regularmente, de forma direta, com os consumidores;	11,60%	78,00%	5,09
6. Os gestores medem e avaliam constantemente a qualidade do serviço;	9,50%	77,60%	5,16
7. Os gestores demonstram constante preocupação e participação nos serviços;	8,50%	84,70%	5,42
8. Os gestores providenciam recursos, aumentando a capacidade dos colaboradores na execução de serviços de excelência;	8,80%	84,80%	5,38
9. Os gestores participam e lideram na criação de serviços de excelência;	9,70%	80,10%	5,31
10. Os colaboradores tratam os seus clientes como gostariam de ser tratados;	14,90%	74,30%	5,01
11. Os colaboradores exercem um esforço adicional pelos seus clientes;	7,90%	79,00%	5,15
12. Os colaboradores são mais simpáticos e cordiais que os seus concorrentes;	9,50%	80,10%	5,18
13. Os colaboradores exercem um esforço extra de forma a reduzir possíveis inconvenientes para os seus clientes;	18,70%	71,80%	5,90
14. As decisões relativas aos clientes são tomadas na hora. “Os colaboradores tomam com frequência decisões importantes, relativas aos clientes, sem recorrer aos seus supervisores;	14,10%	76,20%	5,09
15. Os colaboradores têm a liberdade e a autoridade para agir de forma independente de forma a providenciar um serviço de excelência;	32,10%	55,00%	4,54

16. A capacidade de serviço aumenta através do uso da tecnologia;	7,00%	78,00%	5,20
17. A tecnologia é usada para construir e desenvolver a qualidade de serviço;	13,10%	76,20%	4,99
18. A tecnologia é usada de forma a dar apoio aos colaboradores que entram em contacto direto com os clientes;	9,70%	82,30%	5,20
19. É realizado um esforço adicional, de forma a salvaguardar os clientes dos problemas que possam surgir;	11,90%	82,60%	5,13
20. É realizado um esforço adicional, de forma a prever os problemas e salvaguardar os clientes ao invés de solucionar os problemas <i>a posteriori</i> ;	7,00%	87,70%	5,47
21. Os clientes são ouvidos de forma contínua;	8,80%	84,70%	5,38
22. Existe um excelente sistema de gestão das reclamações por parte dos clientes com o intuito de melhorar o serviço;	11,60%	79,10%	5,18
23. Existem equipas apropriadas para solucionar problemas relacionados com falhas de serviço;	8,20%	84,50%	5,25
24. As ligações são efetuadas com frequência para os clientes com o intento de verificar se os serviços estão a ser prestados de forma apropriada;	7,60%	80,10%	5,28
25. São fornecidas garantias de serviços aos clientes;	11,60%	80,20%	5,20
26. Não se espera pelas reclamações. A comunicação interna é usada para identificar possíveis falhas nos serviços;	8,50%	48,71%	5,21
27. As pesquisas relativas ao consumidor são dadas a conhecer a todos os colaboradores;	9,70%	81,90%	5,15
28. Todos os colaboradores conhecem e compreendem os serviços de base;	8,20%	83,80%	5,36
29. Existe uma cadeia de objectivos suportada por uma visão da organização;	11,00%	81,70%	5,24
30. As medidas de performance são comunicadas de forma aberta entre todos os colaboradores, independentemente da sua posição ou função;	9,20%	84,10%	5,38
31. Os gestores providenciam incentivos e recompensas em todos os níveis da organização, de forma a obter não só a produtividade como qualidade de serviço;	14,90%	78,35%	5,08
32. A organização reconhece e celebra serviços de excelência;	9,40%	78,00%	5,29
33. Todos os colaboradores usufruem de uma formação, de forma a contribuir para a qualidade do serviço;	12,20%	78,00%	5,18
34. A organização despende tempo e esforço na formação através de simulações, de forma a produzir serviços de excelência;	7,90%	82,00%	5,29
35. Durante as horas de formação os	8,80%	84,40%	5,18

colaboradores praticam exercícios, com o intuito de melhorar a atitude perante o cliente.

Os valores indicados reportam-se à escala de medida: Discordância – Discordo Totalmente, Discordo e Discordo Parcialmente;...; Concordância – Concordo Parcialmente, Concordo, Concordo Totalmente.

Os valores médios observados apresentam, de um modo geral, homogeneidade entre si, querendo isto dizer que a maioria absoluta da amostra tende a concordar com os itens referentes à orientação para o serviço. Contudo, apesar de apresentar valores mais reduzidos, verifica-se uma discordância mais acentuada nos itens 13 – “Os colaboradores exercem um esforço extra de forma a reduzir possíveis inconvenientes para os seus clientes” e 15 – “Os colaboradores têm a liberdade e a autoridade para agir de forma independente de forma a providenciar um serviço de excelência”.

Quadro 5.10 - Frequência de Respostas Performance

Variáveis	Insatisfação	Satisfação	Média
36. Quão satisfeito ou insatisfeito se considera com a rentabilidade (<i>return on sales</i>) ao longo do último ano?;	7,30%	80,10%	5,20
37. Quão satisfeito ou insatisfeito se considera com o crescimento das vendas desta empresa ao longo do último ano?;	11,30%	73,10%	5,02
38. Globalmente, quão satisfeito ou insatisfeito considera estarem os clientes com o desempenho desta empresa ao longo do último ano?.	7,90%	71,00%	5,00

Os valores indicados reportam-se à escala de medida: Insatisfação – Totalmente Insatisfeito, Insatisfeito e Parcialmente Insatisfeito;...; Satisfação –Parcialmente, Satisfeito, Satisfeito, Totalmente Satisfeito

Tal como sucede com a orientação para o serviço, nos indicadores de performance, avaliados por uma escala de satisfação de Likert de 1 a 7, verifica-se que, de um modo geral, existe uma tendência para a satisfação com os mesmos, sendo que o item 37 – “Quão satisfeito ou insatisfeito se considera com o crescimento das vendas desta empresa ao longo do último ano?” demonstra maior insatisfação relativamente aos restantes.

5.3 FIABILIDADE E VALIDADE DOS CONSTRUCTOS

De forma a facultar respostas estatísticas ao modelo conceptual, analisa-se a fiabilidade e a validade dos constructos. Pretende-se através desta forma atribuir maior consistência e validade científica à hipótese central da presente dissertação. Não se fez uma análise fatorial exploratória, dado que se optou por trabalhar com os fatores decorrentes da bibliografia (Escala SERV*OR).

5.3.1 Fiabilidade

A fiabilidade de cada fator é dada através do Alpha de Cronbach que determina a consistência interna das respostas de um conjunto de variáveis correlacionadas entre si, e que representam uma determinada dimensão. A consistência interna (reliability) sucede quando as correlações inter-variáveis forem altas, dando indícios de mensuração de uma mesma dimensão.

Os fatores demonstram uma fiabilidade boa ou má dependendo do valor de *Alpha* que possuem. Assim sendo, verifica-se através da Tabela 5.1 as condições determinantes para este efeito.

Tabela 5.1 - Valores de Alpha Cronbach

Valor de <i>Alpha</i>	Fiabilidade
1 - 0,9	Muito Boa
0,8 - 0,9	Boa
0,7 - 0,8	Média
0,6, - 0,7	Razoável
0,5 - 0,6	Má
<0,5	Inaceitável

Fonte: Pestana e Gageiro (2008)

A análise do quadro 5.11 permite constatar os valores de *Alpha* de Cronbach que demonstraram uma fiabilidade boa na maioria absoluta dos constructos. Verifica-se que os valores dos *alphas* demonstram uma fiabilidade boa em oito fatores, muito boa em um fator, e média em dois.

Por outro lado, os pesos dos itens são todos significativos na medida em que são superiores a 0,5 revelando uma forte identificação com o respetivo fator.

Quadro 5.11 - Valor de *Alpha Cronbach* dos Constructos

Fatores/ Itens	Peso das Variáveis	<i>Alpha de Cronbach</i>
Tratamento dos Clientes		0,897
Item 1	0,875	
Item 2	0,883	
Item 3	0,866	
Item 4	0,881	
Autonomia dos Colaboradores		0,773
Item 5	0,903	
Item 6	0,903	
Tecnologia		0,841
Item 7	0,823	
Item 8	0,879	
Item 9	0,910	
Prevenção de Falhas		0,871
Item 10	0,902	
Item 11	0,885	
Item 12	0,888	
Recuperação de Falhas		0,842
Item 13	0,886	
Item 14	0,858	
Item 15	0,784	
Item 16	0,798	
Comunicação		0,890
Item 17	0,872	
Item 18	0,771	
Item 19	0,836	
Item 20	0,840	
Item 21	0,847	
Visão		0,851
Item 22	0,875	
Item 23	0,871	

Item 24	0,888	
Liderança		0,936
Item 25	0,870	
Item 26	0,861	
Item 27	0,870	
Item 28	0,876	
Item 29	0,857	
Item 30	0,890	
Recompensa		0,822
Item 31	0,922	
Item 32	0,922	
Formação		0,812
Item 33	0,860	
Item 34	0,845	
Item 35	0,854	
Performance		0,768
Item 36	0,782	
Item 37	0,826	
Item 38	0,871	

Os itens indicados encontram-se descritos na tabela 3.2

5.3.2 Validade

Visto que não se realizou uma análise fatorial exploratória, na medida em que se optou por usar os fatores fornecidos pela bibliografia (Escala SERV*OR), torna-se relevante verificar se as correlações entre os itens são adequadas. Para este propósito utiliza-se o valor da medida da adequabilidade KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy).

A qualidade dos fatores é aferida tendo como base de suporte as condições determinantes demonstradas na tabela 5.2.

Tabela 5.2 - Valores de referência do KMO

Valor de <i>Alpha</i>	Análise Fatorial
1 - 0,9	Muito Boa
0,8 - 0,9	Boa
0,7 - 0,8	Média
0,6, - 0,7	Razoável
0,5 - 0,6	Má
<0,5	Inaceitável

Fonte: Pestana e Gageiro (2008)

Tendo em conta os valores o KMO expostos no quadro 5.12, verifica-se que de um modo geral, as correlações entre os itens das variáveis são adequadas, suportando os fatores propostos.

Quadro 5.12 - Valores de referência do KMO

Fatores	KMO
Tratamento dos Clientes	0,839
Autonomia dos Colaboradores	0,500
Tecnologia	0,694
Pervenção de Falhas	0,739
Recuperação de Falhas	0,800
Comunicação	0,879
Visão	0,731
Liderança	0,916
Recompensa	0,500
Formação	0,716
Performance	0,672

Os resultados obtidos no cálculo da fiabilidade e da validade dos itens pertencentes ao questionário, associados ao modelo conceptual de investigação, resultaram na criação de onze variáveis, as quais servirão de suporte para o modelo apresentado de seguida.

5.4 TESTE DO MODELO “INFLUÊNCIA DA ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO NA PERFORMANCE EMPRESARIAL”

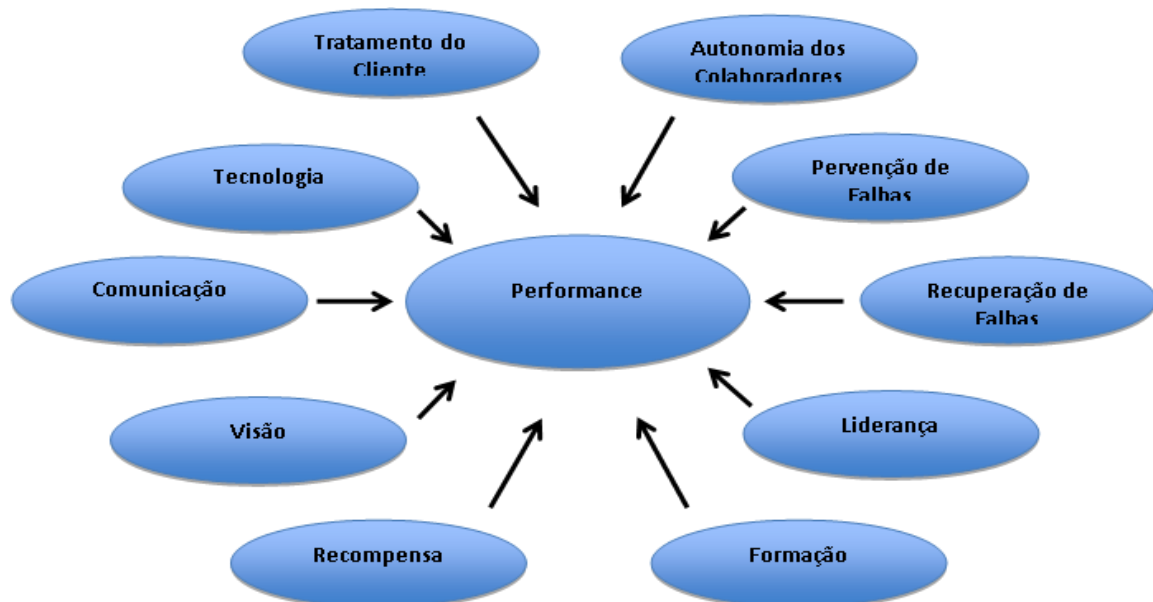
Um dos objetivos da presente dissertação é testar a influência da orientação para o serviço na performance empresarial. Pretende-se realizar testes empíricos às hipóteses deste modelo, através da realização de estudos para confirmar ou refutar este modelo. Neste sentido, e tendo presente um conjunto de hipóteses definidas acerca do efeito, torna-se relevante conhecer quais são aquelas que influenciam a variável dependente do presente modelo (Performance).

Com base na informação agregada a partir da amostra e da revisão bibliográfica, pretende-se estimar os parâmetros do modelo:

$$\text{Performance} = 0,140 \times \text{Tratamento do Cliente} - 0,111 \times \text{Autonomia dos Colaboradores} + 0,048 \times \text{Tecnologia} - 0,074 \times \text{Prevenção de Falhas} + 0,031 \times \text{Recuperação de Falhas} - 0,055 \times \text{Comunicação} + 0,112 \times \text{Visão} + 0,134 \times \text{Liderança} + 0,048 \times \text{Recompensa} + 0,327 \times \text{Formação}$$

A equação acima exposta testa as hipóteses H_{1A}, H_{1B}, H_{1C}, H_{1D}, H_{1E}, H_{1F}, H_{1G}, H_{1H}, H_{1I} e H_{1J} representadas graficamente na figura 5.1.

Figura 5.1 - Hipótese do modelo “Influência da Orientação para o Serviço na Performance Empresarial”



Fonte: Adaptado de Lytle et al. (1998)

5.4.1 Estimação de Parâmetros

De forma a analisar e conhecer em que proporção as variáveis independentes contribuem para a explicação da variável dependente, aplicou-se o modelo da regressão linear múltipla. A análise dos coeficientes de correlação linear (R) que se verificam no Quadro 5.13, evidenciam uma associação linear positiva moderada e elevada, conforme os critérios definidos na tabela 5.3, respondendo aos requisitos para a utilização deste modelo.

Tabela 5.3 - Classificação da associação linear

Valores de R	Tipo de associação linear
$ R < 0,2$	Muito Fraca
$0,2 \leq R < 0,4$	Fraca
$0,4 \leq R < 0,7$	Moderada
$0,7 \leq R < 0,9$	Elevada
$0,9 \leq R < 1$	Muito Elevada

Fonte: Pestana e Gageiro (2008, p. 107)

Quadro 5.13 - Quadro das correlações entre as variáveis

	Peformance	Tratamento do Cliente	Autonomia do Colaborador	Tecnologia	Previsão de Falhas	Recuperação de Falhas	Recompensa	Comunicação	Visão	Liderança	Formação
Peformance	1,000	0,558	0,502	0,522	0,583	0,618	0,597	0,581	0,607	0,566	0,641
Tratamento do Cliente		1,000	0,740	0,752	0,830	0,661	0,723	0,765	0,701	0,585	0,714
Autonomia do Colaborador			1,000	0,720	0,750	0,669	0,718	0,705	0,600	0,667	0,688
Tecnologia				1,000	0,744	0,615	0,757	0,745	0,650	0,563	0,714
Previsão de Falhas					1,000	0,735	0,800	0,779	0,749	0,667	0,798
Recuperação de Falhas						1,000	0,701	0,725	0,600	0,600	0,670
Recompensa							1,000	0,820	0,797	0,680	0,802
Comunicação								1,000	0,821	0,666	0,804
Visão									1,000	0,752	0,757
Liderança										1,000	0,733
Formação											1,000

Para analisar a dimensão do efeito das variáveis independentes sobre a variável dependente é tido em conta o coeficiente de determinação R^2 , representado no Quadro 5.14, onde é possível constatar $R^2 = 0,497$, o que significa que 49,7% da variação da variável Performance é explicada pelas variáveis independentes propostas. O Quadro 5.15, referente aos testes F da Anova, confirma este resultado, na medida em que a soma dos quadrados é de 161,298, correspondendo a 49,7% do total da soma dos quadrados. Visto que o nível de significância é de 0,000 para o teste F, presume-se que a contribuição das variáveis independentes é significativa.

Quadro 5.14 - Dimensão do efeito das variáveis

R	R^2	R ajustado
0,703	0,497	0,479

Quadro 5.15 - ANOVA

Modelo	Soma dos Quadrados	Média dos Quadrados	F	Sig.
Regressão	161,298	16,130	30,947	0,000

Ao avaliar o quadro 5.16 e para um nível de significância de 10% é possível verificar que os fatores que apresentam maiores contribuições para explicar a variação da performance são tratamento do cliente, recuperação de falhas, liderança e formação, na medida em que apresentam uma significância inferior a 0,001. Através do valor de t conclui-se que das quatro variáveis mencionadas, a recuperação de falhas (4,633) tem um impacto mais significativo na performance relativamente as restantes. O quadro fornece também informações sobre a natureza da influência das variáveis, onde se constata, com o auxílio dos valores não standardizados, que os quatro fatores têm um efeito positivo sobre a variável dependente.

Quadro 5.16 - Tabela dos Coeficientes das variáveis

Modelo	Coeficiente estandardizado	T	Sig.
1 (Constante)	0,000	0,000	1,000
Tratamento do Cliente	0,140	1,726	0,085
Autonomia do Colaborador	- 0,111	- 1,576	0,116
Tecnologia	0,048	0,671	0,503
Previsão de Falhas	-0,074	- 0,804	0,422
Recuperação de Falhas	0,0319	4,633	0,000
Recompensa	0,048	- 0,521	0,603
Comunicação	- 0,055	- 0,617	0,538
Visão	0,112	1,318	0,189
Liderança	0,134	1,963	0,050
Formação	0,327	3,913	0,000

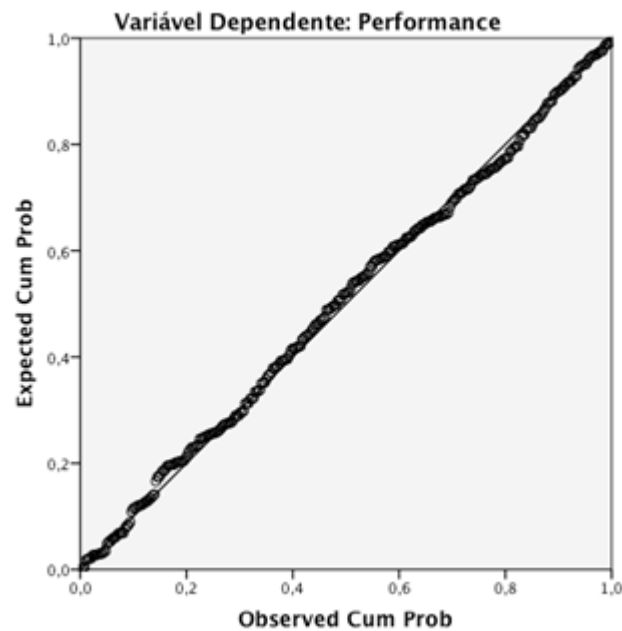
5.4.2 Análise dos Pressupostos do Modelo

Para que os resultados do modelo de regressão linear múltipla atrás apresentados sejam considerados validos é necessário que se verifiquem os pressupostos associados àquele modelo. Deste modo, serão analisados de seguida os pressupostos da normalidade dos erros, da independência dos erros, da homocedasticidade dos resíduos e da multicolinearidade das variáveis independentes.

a) Presuposto da Normalidade dos resíduos

A análise do gráfico 5.9 permite constatar que a distribuição da variável performance não se afasta da recta da normalidade, demonstrando um desfasamento pouco acentuado da normalidade.

Gráfico 5.9 - Distribuição da Variável Dependente



b) Independência dos resíduos

A autocorrelação das variáveis tem como objetivo avaliar a existência da independência entre as variáveis. Dado que o valor do teste de Durbin-Watson é de 1,799 ($1,6 < dw < 2,4$), cumprindo os requisitos de aceitação, não se rejeita a hipótese nula, significando deste modo não existir autocorrelação entre os resíduos das variáveis independentes.

Quadro 5.17 - Valor de Durbin-Watson

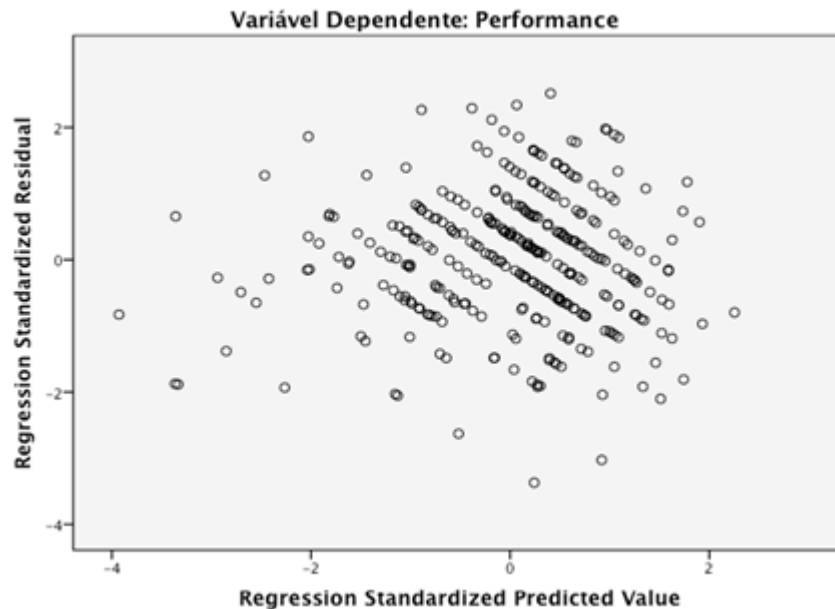
Durbin – Watson
1,799

c) Homocedasticidade dos resíduos

A Homocedasticidade ou a variância constante das variáveis aleatórias residuais pode ser verificada através do Gráfico 5.10, onde é ilustrada a distribuição dos resíduos. O gráfico mostra que os resíduos mantêm uma amplitude mais ou menos constante em

relação ao eixo horizontal zero, querendo isto dizer que não se rejeita a hipótese da homocedasticidade, ou seja, verifica-se uma variância constante das variáveis.

Gráfico 5.10 - Homocedasticidade das Variáveis



d) Multicolinearidade das variáveis independentes

O pressuposto da multicolinearidade do modelo de regressão múltipla serve como ferramenta para verificar se as variáveis independentes são linearmente independentes, ou seja que não se verifica a multicolinearidade (Pestana e Gageiro, 2008). O Quadro 5.18 permite analisar este pressuposto através do valor VIF ou da tolerância. O valor considerado como limite acima do qual existe muticolinearidade é $VIF > 10$ (Pestana e Gageiro, 2008). Desta forma verifica-se, portanto, uma baixa multicolinearidade.

Quadro 5.18 - Quadro dos Coeficientes

Modelo	Tolerância	VIF
1 (Constante)	0,000	0,000
Tratamento do Cliente	0,242	4,138
Autonomia do Colaborador	0,321	3,119
Tecnologia	0,310	3,226
Previsão de Falhas	0,190	5,288
Recuperação de Falhas	0,337	2,968
Recompensa	0,189	5,288
Comunicação	0,199	5,020
Visão	0,220	4,546
Liderança	0,344	2,911
Formação	0,229	4,368

Em função do exposto atrás, verifica-se que não existe violação de nenhum dos pressupostos do Modelo de Regressão Linear Múltipla, pelo que os resultados obtidos anteriormente (secção 5.4.1) são validos.

5.4.3 Validade do Modelo de Regressão Linear Múltipla

Apesar de não existir nenhuma violação dos pressupostos do modelo de regressão linear múltipla, apenas quatro fatores apresentam uma influência significativa : H_{1A} – O tratamento do cliente, H_{1E} – A recuperação de falhas, H_{1I} – A Liderança e H_{1J} – A formação, na medida em que, para um nível de significância de 10%, somente as quatro variáveis cumprem os requisitos.

O modelo permite ainda constatar, com o auxílio do coeficiente estandardizado, que as variáveis em causa têm uma influência positiva sobre a performance ou seja, quanto maior for a sua implementação no seio do BFA maior será o desempenho empresarial.

Quadro 5.19 – Validade do Modelo de Regressão Linear Múltipla

Hipóteses	Coef. Est.	Sig.	Validade das Variáveis
H _{1A}	0,140	0,085	A hipótese foi verificada
H _{1B}	- 0,111	0,116	A hipótese não foi verificada
H _{1C}	0,048	0,503	A hipótese não foi verificada
H _{1D}	-0,074	0,422	A hipótese não foi verificada
H _{1E}	0,0319	0,000	A hipótese foi verificada
H _{1F}	0,048	0,603	A hipótese não foi verificada
H _{1G}	- 0,055	0,538	A hipótese não foi verificada
H _{1H}	0,112	0,189	A hipótese não foi verificada
H _{1I}	0,134	0,050	A hipótese foi verificada
H _{1J}	0,327	0,000	A hipótese foi verificada

6 CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES

6.1 CONCLUSÕES

Os resultados do estudo efetuado no banco BFA permitiram confirmar que a orientação para o serviço tem um impacto positivo sobre a performance empresarial. Verifica-se ainda a existência de uma relação estatisticamente significativa entre quatro dimensões propostas por Lytle et al. (1998) e a variável dependente (performance) nomeadamente:

Fator 1 – Tratamento do Cliente;

Fator 2 – Recuperação de Falhas;

Fator 3 – Liderança;

Fator 4 – Formação.

Face às hipóteses formuladas, chega-se a conclusões pertinentes relativamente ao modelo conceptual da presente dissertação:

✓ **H_{1A}**: O Tratamento do cliente influencia a performance empresarial;

Visto que os clientes são a base de suporte de qualquer serviço, não é surpreendente que no BFA o tratamento dos mesmos tenha um impacto significativo sobre a performance. Apesar da instabilidade económica que o país atravessa, os consumidores estão cada vez mais exigentes e informados. A prestação de serviços de excelência, a rápida resposta as necessidades dos consumidores, e a criação de mecanismos que tranquilizem o cliente, constituem factores crucial de diferenciação neste período delicado.

✓ **H_{1E}**: A recuperação de falhas influencia a performance empresarial

A prevenção de falhas, no contexto em que a organização está inserida, é quase impossível, devido aos imprevistos que ocorrem e a inconstância geral do mercado em si. A capacidade de recuperação das falhas e de problemas que possam surgir demonstra ter maior relevância face à prevenção, na medida em que é um mal geral verificado no ambiente empresarial angolano, restringindo o poder de escolha dos consumidores. A forma e a eficiência com que o BFA lida com estes imprevistos é que lhe atribui valor acrescido, impactando a satisfação do consumidor e consequentemente das vendas.

✓ **H_{1H}**: A liderança influencia a performance empresarial

Tendo em conta os recentes acontecimentos a nível nacional (Angola), o constante ajuste das alterações sociais e económicas torna-se um fator não só de diferenciação concorrencial como também um ato de sobrevivência. A liderança dos colaboradores no

sector financeiro, mais especificamente no banco BFA, assume um papel primordial, na medida em que soluções rápidas e eficazes, face a crise financeira que o país atravessa, permitem suprimir as novas exigências e preocupações advindas por parte dos consumidores.

As instituições financeiras experienciam nesta fase delicada, pressões elevadas relativamente à satisfação das necessidades dos seus clientes, onde níveis mais altos de produtividade e qualidade de serviço só sucedem quando existe o instinto de liderança por parte dos colaboradores para tomarem decisões momentâneas face às reclamações e problemas pontuais que possam surgir.

✓ **H_{1J}**: A formação dos colaboradores influencia a performance empresarial

O *know-how*, e a capacidade de adaptação e flexibilidade, num mercado oscilante como é o de Angola, atribui ao BFA vantagem competitiva. O investimento contínuo efetuado pela organização na formação dos seus recursos humanos torna-se uma mais-valia.

As restantes hipóteses específicas formuladas, apesar de relevantes para a performance empresarial, não apresentam um impacto tão significativo. Este facto deve-se à diferença entre os estudos empíricos já efetuados e a realidade cultural angolana. Nas sociedades mais desenvolvidas os níveis de exigências e prioridades diferem dos requisitos e preocupações que se verificam nas sociedades menos desenvolvidas.

Em Angola, apesar de ser notório o rápido crescimento e desenvolvimento nos últimos anos, existem ainda lacunas a serem suprimidas. Desta forma, os restantes fatores propostos por Lytle et al. (1998) como a comunicação, a tecnologia, a prevenção de falhas etc., deixam de ser tão relevantes face as outras necessidades com as quais os indivíduos se deparam.

6.2 LIMITAÇÕES

Para o trabalho de investigação apresentado foram detetadas as seguintes limitações a ter em conta na análise de resultados, na conclusão do estudo e na conceção de estudos futuros similares:

1. O estudo em causa é efetuado na perspetiva dos colaboradores, inseridos nos altos quadros da instituição, onde a perceção e analogia possivelmente diferem dos

restantes funcionários da instituição. Este aspeto põe em causa a natureza dos resultados, na medida em que não é possível usufruir de uma visão geral relativamente a orientação para o serviço no seio do BFA.

2. Os dados usados para a análise da satisfação dos consumidores são fornecidos na perspetiva do colaborador, ou seja, a satisfação dos clientes é avaliada tendo em conta aquilo que o funcionário acha. Por outro lado, visto que 89% dos colaboradores do BFA usufruem de algum tipo de serviços fornecidos pela instituição, pode-se considerar que os mesmos, para além de funcionários, desempenham o papel de consumidor.

3. A inexistência de trabalhos e obras científicas sobre a temática em estudo no mercado angolano, limitando o poder de comparação.

6.3 SUGESTÕES DE INVESTIGAÇÃO FUTURA

A orientação para o serviço, enquanto filosofia de gestão, deve ser um dos focos das organizações que buscam excelência empresarial e destaque a nível concorrencial. A contribuição do conceito deve ser explorada com o intento de maximizar a qualidade de serviço.

A presente dissertação tem como foco o estudo de caso do Banco de Fomento de Angola. Contudo, torna-se pertinente estender os conhecimentos recolhidos, através da análise deste tema para formulação de investigações futuras:

1. Aplicação do estudo a outras organizações do mesmo sector em Angola, de forma a analisar as conformidades e divergências constatadas;
2. Extensão do estudo para outras áreas de serviços em Angola;
3. Desenvolvimento de novas formas de investigação da orientação para o serviço, quanto à aplicação da escala SERV*OR, com o intento de adicionar variáveis que possam ser pertinentes para contextos culturais diferentes.

6.4 CONTRIBUIÇÕES PARA A TEORIA E PRÁTICA

6.4.1 Relevância Académica

Apesar do crescente número de estudos que têm vindo a debater o tema, a nível académico, essencialmente no âmbito de marketing, existem ainda aspetos relevantes por explorar, sendo um deles as divergências culturais. O estudo em causa apresenta relevância académica, na medida em que permite um aprofundar de conhecimento acerca da

orientação para o serviço num contexto cultural diferente, bem como perspetivar qual será a evolução natural do tema.

Esta investigação visa contribuir para uma maior conceptualização do tema em contextos diferentes, atribuindo-lhe valor científico através do estudo de um caso real, numa empresa de serviços de renome a nível internacional. O contributo deste estudo é aprofundar a temática da orientação para o serviço, não só na ótica do mercado, mas também numa vertente académica, a fim de gerar novos conceitos relevantes e formas de abordagem científica.

6.4.2 Relevância Empresarial

Apesar de ser bastante relevante, a implementação da orientação para o serviço no seio organizacional é ainda um tema pouco abordado. Numa altura de crise mundial, é necessário que as empresas criem novas estratégias de geração de valor e acima de tudo avaliem de forma sistemática os seus procedimentos internos e o seu impacto na performance global.

Agora mais do que nunca, é necessário que as organizações que operam em Angola alterem a sua forma de abordagem relativamente ao seu recurso mais valioso – recurso humano, avaliando e reforçando os comportamentos considerando exemplares. As limitações e carências com as quais os indivíduos se deparam na sociedade angolana provoca um défice a nível motivacional no seio das organizações. As necessidades que noutras sociedades são factos adquiridos, na sociedade em causa, muitas das vezes são consideradas como necessidades de luxo. Assim sendo, a recompensa no contexto empresarial é um fator crucial.

A aplicação do marketing interno é uma mais-valia neste sentido visto que através dela os funcionários sentem-se mais motivados e satisfeitos com o seu trabalho, refletindo o seu contentamento na performance do banco.

Ambiciona-se que o presente trabalho seja um ponto de partida para o sector de serviços de Angola, relativamente à orientação para o serviço e os benefícios provenientes da sua implementação.

Pretende-se ainda, que a nível internacional, o fator “cultura” seja tido no que concerne à orientação para o serviço e ao seu impacto na performance organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albrecht, K., & Zemke, R. (1985). *Service America! Doing Business in the Service Economy*. Homewood, Illinois: Dow Jones-Irwin.
- Alderson, W. (1945). *Factors governing the development of marketing channels*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Alderson, W. (1965). Towards a formal theory of transactions and transvections. *Journal of Marketing Research*, 23 (4), 132-145.
- Almeida, J. (2013). *Marketing Bancário*. Lisboa: Conjuntura Actual Editora.
- Almeida, M., & Pereira, J. (2014). *Marketing de Serviços* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- American Marketing Association (2008). *The Marketing Association Releases New Definition for Marketing*.
- Asspinwall, L. (1958). The Characteristics of goods and parallel systems theories. In: E. J. Kelly & W. Lazer (Eds.), *Managerial marketing* (pp. 23-29). Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Bagozzi, R. P. (1974). Marketing as an organized behavioral system of Exchange. *Journal of Marketing*, 7 (2), 84-92.
- Balderson, F. (1964). Design of marketing channels. In: R. Cox, W. Alderson, & S. Shapiro (Eds.), *Theory in marketing* (pp. 17-22). Homewood Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Beem, E. R. (1973). The Beginnings of the consumer movement. In: Kelly, W.T. New Columbus, Ohio: Grid, Inc.
- Bell, D. (1973). *The coming of the postindustrial Society: A venture in Social Forecasting*. London: Basic books.
- Bertalanffy, V. L. (1968). *General Systems Theory*. New York: George Braziller.

- Berry, L. L., Shostack, G. L., & Upah, G. (1983). *Emerging perspectives on services marketing*. Chicago: American Marketing Association.
- Berry, L. L., Connant, J., & Parasuraman, A. (1991). A Framework for Conducting a Services Marketing Audit. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19 (3), 255-268.
- Berry, L. L., Parasuraman, A., & Zeithaml, V. A. (1994). Improving service quality in America: Lessons learned. *Academy of Management Executive*, 8 (2), 32-52.
- Bitner, M. J., Booms, B. M., & Tetreault, M. S. (1990). The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*, 54, 71-84.
- Bitner, M. J., Brown, S.W., & Meuter, W. B. (2000). Technology infusion in service encounters. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), 138-149.
- Borden, N. H. (1964, June). The concept of marketing-mix. *Journal of advertising research*, 12-27.
- Boulding, K. (1956). General systems theory – the skeleton of science. *Management Science*, 23 (2), 232-241.
- Bourguignon, C. (1995). Peut-on définir la performance?. *Revue Française de Comptabilité*, 269, 23-45.
- Breyer, R.F. (1934). *The marketing institution*. New York: McGraw-Hill Book Co.
- Bromwich, M., & Bhimani, A. (1994). *Management Accounting, Pathways to Progress*, London: CIMA Publishing.
- Bucklin, L. P. (1965). Postponement, speculation and the structure if distribution channels. *Journal of Marketing Research*, 42 (2), 42-51.
- Butler, R.S. (1923). *Marketing and merchandising*. New York: Alexander Hamilton Institute.
- Church, A. (1995). Linking leadership behaviors to service performance: do managers make a difference?. *Managing Service Quality*, 5 (6), 26–31.

- Cooper, J., & Cronin, J. J. (2000). Internal Marketing: A competitive strategy for the long-term care industry. *Journal of Business Research*, 48, 177-181.
- Cooperland, M. T. (1923). The relation of consumers buying habits to marketing methods. *Harvard Business Review*, 5 (6), 72-76.
- Cronin, J. J., Michael, K. B., & Hult, G. T. M. (2000). Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environment. *Journal of Retailing*, 76 (2), 193–218.
- Dantas, J. (2013). *Inovação e Marketing em Serviços*. Lisboa: Lidel.
- Ehrilich, E (2004). *The financial Services Marketing handbook: Tactics and Techniques that produce results*. Princeton: Bloomberg.
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. New York: Row, Peterson and Company.
- Fisher, W. R. (1987). *Human Communication as Narration: Toward a Philosophy of Reason, Value and Action*. Columbia-USA: University of South Carolina Press.
- Fisk, R., & Tansuhaj, P. (1985). *Services Marketing: An annotated bibliography*. Chicago: American Marketing Association.
- Fisk, R., Grove, S., & John, J. (2008). *Interactive Services Marketing* (3rd ed.). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, T., Silvestro, R., & Voss, C. (1992). *Performance Measurement in service business*. London: CIMA Publishing.
- Flower, A. (1990, July). Performance Management: the MBO of the 90's?. *Personnel Management*, 47-54.

- Freeman, J. M. (1993). Human resources planning-training needs analysis. *Personnel Management*, 34 (3), 32-34.
- Forrester, J. W. (1958). Industrial dynamics: a major breakthrough for decision makers. *Harvard Business Review*, 36, 23-54.
- Fullbrook, E.S. (1940). The functional concept in marketing. *Journal of Marketing*, 5 (6), 13-21.
- Gama, A. P. (2009). O Estudo de Caso como Metodologia de Investigação em Marketing e Gestão. *Revista Portuguesa de Marketing*, 25, 71-83.
- Gama, A. P. (2011). An expanded model of marketing performance. *Marketing Intelligence & Planning*, 29 (7), 643 – 661.
- Gama, A. P. (2012). *Performance Empresarial. Conceito, abordagens e métodos de avaliação*. Porto: Porto Editora.
- Gardner, D.M. (1976). Deception in advertising: a receiver oriented approach to understanding. *Journal of advertising*, 5, 33-37.
- George, W. R e Berry, L. L (1981). Guidelines for the Advertising of Services. *Business Horizons*, 24 (4), 52-56.
- Gomes, M., & Kury, G. (2013). A evolução do Marketing para o Marketing 3.0: O Marketing de Causa. In *Congresso de Ciências da Comunicação na região nordeste*. Fortaleza: Universidade de Fortaleza.
- Graham, J. R. (2000). *16 ways to keep a business “on-line”*. Garden City: Direct Marketing.
- Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing: Managing the moments of truth in service competition*. Lexington: Lexington Books.
- Grönroos, C. (2003). *Marketing: Gerenciamento e Serviços*. Rio de Janeiro, Brasil: Richard D. Irwin, Inc.

- Grönroos, C. (2007). *Service Management and Marketing: Customer management in service competition* (3rd ed.). New Jersey: Wiley.
- Gummesson, E. (1987). Using Internal Marketing to Create a New Culture: The Case of Ericson Quality. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 2 (3), 23-28.
- Gummesson, E. (1994). Service management: An evolution and the future. *International Journal of Service Industry Management*, 5 (1), 77-95.
- Gustafsson, A., & Johnson, M. (2003). *Competing in a service economy: How to create a competitive advantage through service development and innovation*. San Francisco: Jossey-bass.
- Gustafsson, A., Brax, S., & Witell, L. (2010). Guest editorial. *Journal of Service Management*, 21 (5), 557-563.
- Hartline, M. D., & Ferrell, O. C. (1996). The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation. *The Journal of Marketing*, 60, 52-70.
- Heskett, J. L., Sasser, W. E., Jr., & Hart, C. W. L. (1990). *Service Breakthroughs: Changing the Rules of the Game*. New York: The Free Press.
- Heskett, J. L., Jones, T.O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., Jr., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard business Review*, 72 (2), 164-174.
- Heskett, J. L., Sasser, W. E., Jr., & Schlesinger, L. (1997). *The Value Profit Chain: Treat Employees like Customers and Customers like Employees*. New York: Simon & Schuster.
- Hoffmann, K. D., & Ingram, T. N. (1991). Creating customer-oriented employees: the case in home health care. *Journal of Health Care Marketing*, 11 (2), 24-32.
- Hoffmann, K. D., & Bateson, J. E. (2003). *Princípios de Marketing de Serviços: Conceitos Estratégias e Casos*. São Paulo-Brasil: Thomson.
- Homburg, C., Hoyer, W., & Fassnacht, M. (2002). Service orientation of a retailer's business strategy: dimensions, antecedents, and performance outcomes. *Journal of marketing*, 66 (4), 86-101.

- Homburg, C., Fassnacht, M., & Guenther, C. (2003). The role of soft factors in implementing a service-oriented strategy in industrial marketing companies. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 10 (2), 23-51.
- Howard, J. A. (1983). Marketing theory of the firm. *Journal of Marketing*, 47, 56-58.
- Hunt, S. D., Burnett, J. J. (1982). The Macromarketing/micromarketing dichotomy: a taxonomical model. *Journal of Marketing*, 46, 86-89.
- Hunt, T. (2010). *O Poder das redes sociais: como o fator Whuffie – seu valor no mundo digital – pode maximizar os resultados de seus negócios*. São Paulo: Editora Gente.
- Johansson, L., & Anselmsson, J. (2012). What's the Bbuzz about the store? A comparative study of the sources of word of mouth and customer satisfaction and their relationships with sales growth. In H. Schamm-Klein (Ed.), *European Retail Research* (pp. 97-128), Siegen: Springer.
- Johnston, W., Leach, M., Liu, A. (1999). Theory Testing Using Case Studies in Business-to Business Research. *Industrial Marketing Management*, 28 (3), 201-213.
- Kohtamäki, M., Partanen, J., Parida, V., & Wincent, J. (2013). Non-linear relationship between industrial service offering and sales growth: the moderating role of network capabilities, *Industrial Marketing Management*, 42 (8), 1374-1385.
- Kohtamaki, M., Hakala, H., Partanen, J., Parida, V., & Wincent, J. (2015). The performance impact of industrial services and service orientation on manufacturing companies. *Journal of Service Theory and Practice*, 25 (4), 463-485.
- Kotler, P. (1972). What consumerism means for marketers. *Harvard Business Review*, 50, 66-69.
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing* (10ª ed.). São Paulo-Brasil: Prentice Hall.
- Kotler, P., Hayes, T., & Bloom, P. (2002). *Marketing de Serviços Profissionais: Estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade sua atividade, sua imagem e seus lucros* (2ª ed.). São Paulo: Manole.

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of Marketing* (13th ed.). New Jersey: Pearson.
- Kotler, P. (2010). *Marketing 3.0: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Kotler, P., Kartajaya, H. A., & Setiwan, I. (2011). *Marketing 3.0: dos produtos e consumidores ao espírito humano*. Lisboa: Actual Editora.
- Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multi-level approach to theory and research in organizations: contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multi-level Theory, Research and Methods in Organizations* (pp. 3-90). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kury, G (2013). *Gestão de Marketing*. Rio de Janeiro: Apostila IBMEC.
- Lashley, C (1995). Towards an Understanding of Employee Empowerment in Hospitality, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7 (1), 27-32.
- Lee, Y., Park, D., & Yoo, D. (1999). The structural relationships between service orientation, mediators, and business performance in Korean hotel firms. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 4 (1), 203–28.
- Lee, Y. K., Park, D. H., & Yoo, D. K. (2001). The structural relationship between service orientation, mediators and business performance in Korean hotel firms. *Tourism Sciences*, 21 (1), 49-65.
- Levitt, T. (1960). Marketing myopia. *Harvard Business Review*, 2 (3), 2-5.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. (2004). *Mercator XXI* (10^a ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Liu, B. S., Petruzzi, N., & Sudharshan, D. (2007). A service effort allocation model for assessing lifetime value with insights on managing customer relationship. *Journal of Services Marketing*, 21 (1), 24-35.
- Lovelock, C. (1983). Classifying services to gain strategic marketing insights. *Journal of Marketing*, 47, 9-20.

- Lovelock, C., & Wright, L. (1999). *Principles of service marketing and management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Lovelock, C. (2001). *Services Marketing* (4th ed.). USA: Prentice Hall.
- Lovelock, C., & Gummesson, E. (2004). Whither services marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives. *Journal of Services Marketing*, 7 (1), 20-41.
- Luk, S. T. K., Lu, K., & Liu, B. (2013). SERV*OR in China: testing the effect of service orientation on service skills performance. *Journal of Services Marketing*, 27 (1), 25 – 39.
- Lynn, M. L., Lytle, R. S., & Bobek, S. (2000). Service orientation in transitional markets: does it matter?. *European Journal of Marketing*, 34 (3-4), 279-298.
- Lytle, R. S., & Schilling, P. N. (1994). *Service orientation, market orientation, and performance: an organizational culture perspective*. (Unpublished PhD Dissertation). Arizona State University, USA.
- Lytle, R. S., Hom, P., & Mokwa, M. P. (1998). SERV*OR: a managerial measure of organizational service-orientation, *Journal of Retailing*, 74 (4), 455-89.
- Lytle, R. S., Lynn, M., & Bobek, S. (2000). Service orientation in transitional markets: does it matter? *European Journal of Marketing*, 34 (3-4), 279-98.
- Lytle, R. S., & Timmerman, J. E. (2006). Service orientation and performance: an organizational perspective, *Journal of Services Marketing*, 20 (2), 136-147.
- Mallen, B. E. (1973). Functional spin-off: a key to anticipating change in distribution structure. *Journal of Marketing*, 4 (2), 134-136.
- McCarthy, J (1960). *Basic Marketing: a managerial approach*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- McCarthy, J. (1978). *Basic Marketing: A managerial approach* (6th ed.), Chicago, USA: Richard D.

Irwin, Inc.

McGarry, E. D. (1950). Some functions of marketing reconsidered. In W. Alderson (Ed.), *Theory in marketing*. Chicago: Ricard D. Irwin, Inc.

Meyer, M. (2002). *Rethinking Performance Measuremant – Beyond the Balanced Scorecard*. Cambridge: Cambridge University Press.

Miranda, C., & Arruda, D. (2004). A Evolução do Pensamento de Marketing: uma análise do corpo doutrinário acumulado no século XX, *Revista Interdisciplinar de Marketing*, 3 (1), 40-57.

Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49 (4), 41-50.

Peak, M. H. (1997). People are our greatest asset. *Management Review*, 86 (6), 1-13.

Pestana, M. H., & Gageiro J. N. (2008). Capítulo 13 – Resultados e Discussão dos dados. In *Um modelo Integrado para a Gestão da Segurança da Informação nas Pequenas e Médias Empresas Portuguesas* (pp. 221-231).

Poel, D. V., & Leunis, J. (1999). Consumer acceptance of the internet as a channel of distribution, *Journal of Business Research*, n.45, 12-16.

Rathnell, J. (1966). What is meant by services?. *Journal of Marketing*, 30, 32-36.

Revzan, D. A. (1961). *Wholesaling in marketing organization*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Rowson, M. (1998). *Bridging the gap from traditional marketing to electronic commerce*. Garden City: Direct Marketing.

Rosembloom, B. (1999). *Marketing channels: a management view*. Fort Worth: Dryden Press.

Ryan, F.W. (1935). Functional concepts in market distribution, *Harward Business Review*, 2 (3), 64-72.

Saias, L. (2007). *Marketing de Serviços*. Lisboa: Universidade Católica.

- Sakchutchawan, S. (2012). In search of strategic innovation in global logistics competition: Operations, measurement, and cases. *The Business Review*, 20 (2), 1-9.
- Schlesinger, L. A., & Heskett, J. L. (1991, September-October). The Service-Driven Service Company. *Harvard Business Review*, 71-81.
- Schmitt, B. (1999). *Experimental marketing: how to get customers to sense, feel, think, act, and relate to your company and brands*. New York: The Free Press.
- Shaw, A. (1912). Some problems in marketing distribution, *Quarterly Journal of Economics*, 5 (2), 21-26.
- Shawver, D. L., & Nickles, W.O. (1979). *A rationalization for macro-marketing concepts and definitions*.
- Seo, C. J., & Han, W. Y. (2000). The effects of organizational service orientation on business performance. *Study of Quality Management*, 28 (4), 161-84.
- Silva, N. (1994). *Marketing, Segmentação e o Sector Bancário Português*. Universidade do Porto. Instituto Superior de Estudos Empresariais.
- Sheth, J., Gardner, D., & Garrett, D. (1988). *Marketing Theory: evolution and evaluation*. New York: Wiley.
- Smith, W. (1956). Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies. *Journal of Marketing*, 21, 3-8.
- Spekman, R., & Johnston, W. (1986). Relationship management: managing the selling and buying interface. *Journal of Business Research*, 14, 47-49.
- Spitzer, D. (2007). *Transforming Performance Measurement – Rethinking the way we measurement*. Londres: Pitman Publishing.
- Stern, L. W. (1969) *Distribution channels: Behavioral dimensions*. Boston: Houghton Mifflin Company.

- Vanderblue, H. B. (1921). The functional approach to the study of marketing. *Journal of Political Economy*, 2 (3), 3-7.
- Vargo, S. L., & Lusch R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68, 1-17.
- Wieslaw, U. (2009). Organizational service orientation and its role in service performance formation: evidence from Polish service industry. *Measuring Business Excellence*, 13 (1), 72-81.
- Weld, L. D. H. (1916). *The marketing of farms products*. New York: The Macmillan Company.
- Weld, L. D. H. (1917). Marketing functions and mercantile organization. *American Economic Review*, 2, 3-11.
- Yin, R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (2nd ed.). London-UK: Sage Publications.
- Yoon, S. J., Choi, D. C., & Park, J. W. (2007). Service orientation: its impact on business performance in the medical service industry. *The Service Industries Journal*, 27 (4), 371-388.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *The Journal of Marketing*, 60 (2), 31-46.
- Zeithaml, V., & Bitner, M. (1997). *Services Marketing*. New York: The MacGraw-Hill Book Co.
- Zeithaml, V., & Bitner, M. (2006). *Marketing de Serviços: A empresa com Foco no Cliente* (2nd ed.). Porto Alegre-Brasil: Bookman.

ANEXOS

ANEXO A – Questionário



Influência da Orientação para o Serviço na Performance Empresarial. Análise do Caso BFA.

No âmbito de dissertação de mestrado em marketing, no Instituto de Arte, Design e Economia em Lisboa, visa-se medir a influência da orientação para o serviço na performance empresarial.

O questionário que se segue faz parte de um estudo empírico, cuja natureza é estritamente confidencial, onde o anonimato será respeitado.

A opinião pessoal e a sinceridade são factores essenciais, na medida em que só desta forma será possível verificar o objectivo em estudo.

É de referenciar, que a posteriori, todos e quaisquer resultados obtidos serão fornecidos ao BFA, tornando este estudo uma mais valia para ambas as partes

Muito obrigado,
Magdalena Teta
Mestranda em Marketing

*Obrigatório

1.Idade *

2.Sexo *

- ☐ Feminino
☐ Masculino

3.Quais as suas habilitações literárias? *

- ☐ Ensino Secundário
☐ Ensino Superior
☐ Pós-Graduação
☐ Mestrado
☐ Doutoramento
☐ Outras

4.Qual é o seu rendimento familiar mensal ? *

- ☐ <1000\$
☐ 1000 - 1500\$
☐ 1501- 2000\$
☐ 2001 - 2500\$
☐ 2501 - 3000\$
☐ >3000\$

5.A quantos anos trabalha no Bfa? *

- ☐ < 1 ano
☐ 1 - 2 anos
☐ 2 - 3 anos
☐ 3 - 4 anos
☐ 4 - 5 anos
☐ > 5 anos

6.Qual é o seu departamento/área actual no BFA? *

- ☐ Administração executiva
- ☐ Contabilidade e Recursos Humanos
- ☐ Direção Financeira
- ☐ Direção de Sistemas de Informação
- ☐ Direção de Análise de Projetos
- ☐ Centro de Investimentos
- ☐ Direção de Empresas

7.Considera-se cliente do BFA? *

(Possui uma conta ou usufrui de algum tipo de serviço do BFA?)

- ☐ Sim
- ☐ Não

8.Considera-se cliente de algum outro banco a não ser o BFA? *

(Possui uma conta ou usufrui de algum tipo de serviço?)

- ☐ Sim
- ☐ Não

9. Classifique os seguintes itens numa escala de 1 a 7, consoante o grau de concordância relativamente ao tratamento dos clientes do BFA *

1 = "Discordo totalmente" e 7 = "Concordo totalmente"

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Não discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
Os colaboradores do BFA tratam os seus clientes como gostariam de ser tratados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os colaboradores do BFA exercem um esforço extra pelos seus clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os colaboradores do BFA são mais simpáticos e cordiais que os seus concorrentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os colaboradores do BFA exercem um esforço extra de forma a reduzir possíveis inconvenientes para os seus clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Classifique os seguintes itens numa escala de 1 a 7, consoante o grau de concordância relativamente ao empoderamento dos colaboradores do BFA. *

1 = "Discordo totalmente" e 7 = "Concordo totalmente"

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Não discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
As decisões relativas aos clientes são "tomadas na hora". Os colaboradores tomam com frequência decisões importantes, relativas aos clientes, sem recorrer aos seus supervisores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os colaboradores têm a liberdade e a autoridade para agir de forma independente de forma a providenciar um serviço de excelência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Classifique os seguintes itens numa escala de 1 a 7, consoante o grau de concordância com a tecnologia de serviços do BFA. *

1 = "Discordo totalmente" e 7 = "Concordo totalmente"

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Não discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
Aumentamos a nossa capacidade de serviço através do uso da tecnologia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A tecnologia é usada para construir e desenvolver a qualidade de serviço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usamos a tecnologia de forma a dar apoio aos colaboradores que entram em contacto directo com os nossos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Classifique os seguintes itens numa escala de 1 a 7, consoante o grau de concordância com a prevenção da falha do serviço do BFA. *

1 = "Discordo totalmente" e 7 = "Concordo totalmente"

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Não Discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
Realizamos um esforço extra, de forma a salvaguardar os nossos clientes dos problemas que possam surgir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realizamos um esforço extra, de forma a prever os problemas e salvaguardar os nossos clientes ao invés de solucionar os problemas a posteriori	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ouvimos de forma continua os nossos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Classifique os seguintes itens numa escala de 1 a 7, consoante o grau de concordância com a recuperação da falha do serviço do BFA. *

1 = "Discordo totalmente" e 7 = "Concordo totalmente"

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Não discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
Temos um excelente sistema de gestão das reclamações por parte dos nossos clientes com o intuito de melhorar os serviço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Temos equipas apropriadas para solucionar problemas relacionados com falhas de serviço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ligamos com frequência para os nossos clientes para confirmar se os nossos serviços estão a ser prestados de forma apropriada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fornecemos aos nossos clientes garantias de serviço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Classifique os seguintes itens numa escala de 1 a 7, consoante o grau de concordância com a comunicação dos serviços do BFA. *

1 = "Discordo totalmente" e 7 = "Concordo totalmente"

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Não discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
Não esperamos reclamações por parte dos nossos clientes. Usamos a comunicação interna para identificar possíveis falhas nos nossos serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Damos a conhecer a todos os colaboradores os resultados das pesquisas relativas ao consumidor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Todos os colaboradores conhecem e compreendem os serviços de base do BFA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possuímos uma cadeia de objectivos suportada por uma visão da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As medidas de performance são comunicadas de forma aberta com todos colaboradores independentemente da sua posição ou função	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Classifique os seguintes itens numa escala de 1 a 7, consoante o grau de concordância com a visão do serviço do BFA. *

1 = "Discordo totalmente" e 7 = "Concordo totalmente"

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Não discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
Existe um compromisso entre os colaboradores e o serviço prestado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os consumidores são encarados como oportunidades para servir ao invés de fontes de receita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acreditamos que um dos objectivos principais da organização é de servir as necessidades dos nossos consumidores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Classifique os seguintes itens numa escala de 1 a 7, consoante o grau de concordância com a liderança do BFA. *

1 = "Discordo totalmente" e 7 = "Concordo totalmente"

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Não discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
Os gestores do BFA comunicam constantemente a importância do serviço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os gestores lidam regularmente de forma directa com os clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os gestores medem e avaliam constantemente a qualidade do serviço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os gestores demonstram constante preocupação e participação nos serviços do BFA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os gestores providenciam recursos, aumentando a capacidade dos colaboradores na execução de serviços de excelência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os gestores participam e lideram na criação de serviços de excelência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Classifique os seguintes itens numa escala de 1 a 7, consoante o grau de concordância com as recompensas do BFA. *

1 = "Discordo totalmente" e 7 = "Concordo totalmente"

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Não discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
Os gestores providenciam incentivos e recompensas em todos os níveis da organização, de forma a obter não só produtividade como qualidade de serviço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização reconhece e celebra serviços de excelência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Classifique os seguintes itens numa escala de 1 a 7, consoante o grau de concordância com a formação no BFA. *

1 = "Discordo totalmente" e 7 = "Concordo totalmente"

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Não discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
Todos os colaboradores usufruem de uma formação, de forma a contribuir para a qualidade do serviço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Despendemos tempo e esforço na formação através de simulações, de forma a produzir serviços de excelência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durante as horas de formação praticamos exercícios com intuito de melhorar a nossa atitude perante o cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Quão satisfeito ou insatisfeito se considera com a rentabilidade das vendas (Return on sales) ao longo do último ano? *

1= totalmente insatisfeito e 7= totalmente satisfeito

1 2 3 4 5 6 7

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

20. Quão satisfeito ou insatisfeito se considera com o crescimento das vendas desta empresa ao longo do último ano? *

1= totalmente insatisfeito e 7= totalmente satisfeito

1 2 3 4 5 6 7

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

21. Globalmente, quão satisfeitos ou insatisfeitos considera estarem os clientes com o desempenho desta empresa ao longo do último ano? *

1= totalmente insatisfeito e 7= totalmente satisfeito

1 2 3 4 5 6 7

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
